

A Comunicação Interpessoal no atendimento turístico: o caso das Agências de Viagens

Laura Ribeiro Ferreira dos Santos Filipe

Orientador: Professora Doutora Raquel Alexandra Barbosa Ribeiro

Dissertação para obtenção de grau de mestre em Comunicação Social – área de
especialização em Comunicação Estratégica

Lisboa
2019

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Folha de Rosto

A Comunicação Interpessoal no atendimento turístico: o caso das Agências de Viagens

Laura Ribeiro Ferreira dos Santos Filipe

Orientador: Professora Doutora Raquel Alexandra Barbosa Ribeiro

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Comunicação Social – área de especialização em Comunicação Estratégica

Júri:

Presidente:

- Professora Doutora Célia Felícia Belim Rodrigues

Vogais:

- Professora Doutora Filipa Cristina Gouveia Freitas Fernandes

- Professora Doutora Raquel Alexandra Barbosa Ribeiro

- Professora Doutora Susana Maria de Carvalho Carreira Fernandes Spínola

Lisboa

2019

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi, sem dúvida, o maior desafio que enfrentei a nível académico, profissional e pessoal até à data, que só chegou a bom porto como apoio de algumas pessoas muito especiais.

À Professora Raquel por todos os conselhos e orientação, assim como pela disponibilidade e paciência com que sempre me acompanhou. Sempre viu em mim mais potencial do que alguma vez pensei ter. Obrigada por não desistir de mim e por não me deixar desistir.

Ao Luís, o meu pilar emocional desde há 6 anos e, espero, para o resto da minha vida. A sua compreensão, carinho e incentivo constantes foram fundamentais.

Aos meus pais e ao meu avô, por sempre me apoiarem e acreditarem em mim, mesmo quando não acreditei em mim própria.

À minha avó, que me viu iniciar esta etapa, mas que não a viu concluir-se. Onde quer que esteja, espero que se orgulhe de mim.

Finalmente, aos meus amigos e aos meus colegas por ouvirem todos os meus desabafos e terem sempre uma palavra de apoio e amizade para oferecer.

A Comunicação Interpessoal no atendimento turístico: o caso das Agências de Viagens

RESUMO

O Turismo tem-se revelado um sector fundamental no desenvolvimento de Portugal, com capacidade para gerar mais receita, mais emprego, e de espalhar cada vez mais a actividade ao longo do ano e em todo o território. No entanto, a diversidade de situações de atendimento presencial às quais operadores turísticos e agências de viagens têm que responder podem trazer várias dificuldades e desafios, aos quais não é alheia a crescente popularidade da aquisição de bens e serviços *online*. Este estudo pretende abordar a comunicação entre o prestador e o consumidor nos serviços turísticos, mais especificamente a comunicação interpessoal presencial entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares. Recorreu-se à observação participante em agências de viagens com diferentes posicionamentos e a entrevistas aos seus responsáveis, com o objectivo de identificar as suas práticas de atendimento. Posteriormente, foram realizadas entrevistas a consumidores particulares de agências de viagens para aferir que aspectos da comunicação interpessoal mais valorizam. Os resultados sugerem que a comunicação interpessoal é a mais eficaz para criar maior proximidade e melhor relacionamento com o consumidor (sendo privilegiada tanto pelas agências de viagens como pelos consumidores), enquanto a comunicação não-verbal valida a confiança que os consumidores podem depositar no agente e na agência. No entanto, denota-se que, apesar de as agências terem noção de alguns procedimentos que podem adoptar para tornarem o seu atendimento e serviço mais personalizado e de acordo com o seu posicionamento (e com o exigido pelo consumidor), ainda não os puseram em prática. Mediante os resultados obtidos, foram sugeridos procedimentos de comunicação interpessoal às agências de viagens para melhorar o seu relacionamento com os consumidores particulares, já que, apesar do crescimento das plataformas de marcações *online*, a maioria dos consumidores prefere o aconselhamento de um agente de viagens qualificado e valorizam um relacionamento próximo.

Palavras-Chave: comunicação interpessoal; serviços turísticos; agências de viagens; consumidor

Interpersonal Communication in tourism: the case of Travel Agencies

ABSTRACT

Tourism has proved to be a key sector in the development of Portugal, capable of generating more revenue, more employment, and spreading more and more activity throughout the year and throughout the territory. However, the diversity of face-to-face service situations that tour operators and travel agencies have to respond to can bring many difficulties and challenges, aggravated by the growing popularity of online goods and services. This study aims to address the communication between the provider and the consumer in tourism services, more specifically the face-to-face interpersonal communication between travel agencies and their private consumers. We used participant observation in travel agencies with different market positioning and interviews with their leaders, in order to identify their service practices. Subsequently, interviews were conducted with travel agencies' private consumers to determine which aspects of interpersonal communication were most valued by them. The results suggest that interpersonal communication is the most effective in creating greater proximity and better relationship with the consumer (being privileged by both travel agencies and consumers), while nonverbal communication validates the trust that consumers can place in the agent and in the travel agency. However, it should be noted that while agencies are aware of some procedures they can take to make their service more personalized and in accordance with their positioning (and consumer demand), they have not yet put them into practice. Based on these results, suggestions were made to travel agencies regarding interpersonal communication procedures to improve their relationship with private consumers, as despite the growth of online bookmarking platforms, most consumers prefer the advice of a qualified travel agent and value a close relationship.

Keywords: interpersonal communication; tourism services; travel agencies; consumer

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VII
INTRODUÇÃO	8
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA: COMUNICAÇÃO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EM TURISMO	17
1.1. COMUNICAÇÃO DE MARKETING	18
1.2. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E COMUNICAÇÃO PERSUASIVA.....	26
1.3. COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM TURISMO.....	34
2. OPÇÕES METODOLÓGICAS	44
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
3.1. Práticas de comunicação interpessoal presencial das agências de viagens no atendimento	50
3.2. Práticas de comunicação interpessoal presencial em agências com diferentes posicionamentos.....	56
3.3. Atributos de comunicação interpessoal valorizados pelos consumidores particulares no relacionamento com agências de viagens.....	60
3.4. Diferenças entre a comunicação interpessoal praticada pelas agências e desejada pelos consumidores.....	63
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
REFLEXÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	73
BIBLIOGRAFIA	79
WEBGRAFIA	96
5. APÊNDICES	97
5.1. Guião de entrevista aos responsáveis da APAVT e da GEA	97
5.2. Guião de entrevista aos responsáveis das agências de viagens.....	97
5.3. Categorização das respostas obtidas nas entrevistas aos responsáveis das agências de viagens	126
5.4. Guião de entrevista aos consumidores particulares de agências de viagens	128
5.5. Categorização das respostas obtidas nas entrevistas aos consumidores particulares de agências de viagens	153
5.6. Guiões para a observação participante	156

5.7. Guião dos aspectos a ter em conta durante a observação participante.....	157
5.8. Tabelas de resultados da observação participante	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Como é recebido o pedido nas agências de viagens.....	50
Figura 2 - Procedimentos de atendimento nas agências de viagens	51
Figura 3 - Comunicação presencial vs. outras formas de comunicação	52
Figura 4 - Métodos para comunicação mais personalizada nas agências de viagens....	53
Figura 5 - Dificuldades da comunicação nas agências de viagens.....	54
Figura 6 - Formação em atendimento nas agências de viagens	55
Figura 7 - Futuro da comunicação nas agências de viagens.....	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Preferências dos consumidores particulares no atendimento presencial	64
Tabela 2 - Atensões especiais pretendidas pelos consumidores particulares	65
Tabela 3 - Preferências dos consumidores particulares no atendimento presencial (imagem e postura do agente de viagens)	66

INTRODUÇÃO

Este trabalho de Dissertação de Mestrado pretende abordar a comunicação entre o prestador e o consumidor nos serviços turísticos, mais especificamente a comunicação interpessoal presencial entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares. Esta proposta de dissertação inscreve-se no projecto formalizado no CAPP do ISCSP com a designação “Marketing e Comunicação do Turismo”, integrado na linha de investigação “A Comunicação Estratégica a nível meso (grupos e organizações)”.

A pergunta de partida deste estudo é: como se processa a comunicação interpessoal entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares? Os principais objectivos, que serão detalhados nas opções metodológicas, são: primeiro, identificar as práticas habituais de comunicação interpessoal entre as agências e os seus consumidores particulares; seguidamente, compreender os atributos de comunicação interpessoal que os consumidores particulares mais valorizam no seu relacionamento com as agências de viagem; por fim, e com base nestas informações e na literatura científica sobre o tema, sugerir alguns procedimentos de comunicação às agências de viagens no âmbito do seu relacionamento com os seus consumidores particulares, para que possam tornar o seu atendimento mais eficaz. Este estudo pretende, assim, contribuir academicamente para a investigação em Comunicação e Turismo, bem como ajudar os profissionais de Turismo a desenvolver melhores práticas de comunicação.

O Turismo tem-se revelado um sector fundamental no desenvolvimento de Portugal. De acordo com um relatório do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), que reúne centenas de empresas de todo o mundo, o contributo directo do turismo para o PIB português aumentou 8,1% em 2018, face aos 13,2 mil milhões de euros (6,8% do PIB) em 2017, reflectindo a dinâmica do negócio na hotelaria, agências de viagens, companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros. As previsões do WTTC para Portugal indicam um crescimento consecutivo até 2028, ano em que o sector deverá pesar 8,2% do PIB, o equivalente a 18 mil milhões de euros

(WTTC, 2017). As empresas ligadas ao turismo e com actividades nas áreas dos serviços, imobiliário, transporte, construção, alojamento e restauração representaram, inclusivamente, cerca de 40% das novas empresas criadas em 2018 (Hipersuper, 2019). Estes resultados mostram a capacidade do turismo gerar mais receita, mais emprego e capacidade de espalhar cada vez mais a actividade ao longo do ano e em todo o território, defende Araújo (2017), que afirma ainda que, apesar do período positivo que o turismo está a atravessar em Portugal, é importante preparar-se para o futuro, assumir compromissos de longo prazo e antecipar os desafios da próxima década, dos quais se destacam: maior sustentabilidade; território coeso (em que a procura turística abranja todo o território); inovação e competitividade; valorização de trabalho e talento (investir nas qualificações profissionais); inclusão e desenvolvimento tecnológico, para tornar o turismo uma experiência acessível a todos.

A motivação para a escolha das agências de viagem como objecto de estudo surgiu do estágio profissional de 12 meses realizado pela autora na APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo. Durante o período de estágio (entre Maio de 2014 e Maio de 2015), a autora teve a oportunidade de contactar com vários profissionais de turismo, nomeadamente operadores turísticos e agentes de viagens. Durante esta experiência, foi possível perceber que, para os responsáveis de colaboradores das agências de viagem, que contactam diariamente com o consumidor final, a diversidade de situações de atendimento presencial às quais têm que responder podem trazer várias dificuldades e desafios. A estas dificuldades e desafios não é alheia a crescente popularidade da aquisição de bens e serviços *online*, que, segundo Law, Leung, Leung e Fong (2015), diminui a importância das agências de viagens para um grande número de consumidores na marcação de serviços – mesmo cadeias hoteleiras e companhias aéreas procuram “desintermediar” a acção das agências de viagens e promover a marcação directa dos seus serviços online, recorrendo a descontos e promoções ao consumidor final. Ainda assim, embora muitas previsões tenham sido feitas sobre o desaparecimento das agências de viagens devido ao impacto da Internet, muitos consumidores ainda preferem que um agente de viagens cuide dos seus planos de viagem, em vez de fazê-lo por conta própria; foram aliás apuradas relações positivas significativas entre quatro benefícios percebidos e a

lealdade do consumidor: benefícios financeiros, benefícios emocionais, experiência e apoio (Terblanche & Taljaard, 2018).

Mesmo que o foco das investigações mais recentes sobre a comunicação em turismo tenha vindo a dar muita atenção aos recursos *online*, deve ter-se em conta que a comunicação interpessoal ainda é largamente importante nos relacionamentos humanos e carece de mais estudos sobre os seus processos, para mais numa época de convivência entre comunicação *online* e *offline*, no que é designado por “abordagem omnicanal”: uma gestão sinérgica dos canais e dos pontos de contacto disponíveis ao consumidor, permitindo-lhe uma experiência de compra entre os vários canais otimizada e mais completa (Mellero, Sese, & Verhoef, 2016, p. 18), que se traduz numa experiência de compra consistente e contínua ao longo dos vários canais, sejam de comunicação ou de distribuição (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, p. 174). A comunicação interpessoal é uma das áreas em maior desenvolvimento nos estudos sobre Comunicação e atrai estudos sobre como dois países podem negociar as suas diferenças, ou como duas pessoas podem tentar construir e manter um relacionamento, bem como sobre questões interpessoais que interfiram com a preservação do ambiente, o desenvolvimento de um estilo de vida mais saudável, a prevenção do crime, da alienação, da incivildade e do conflito entre grupos socioeconómicos (Knapp & Daly, 2011, pp. 9-10). A ampla disponibilidade tecnológica para a comunicação está destinada a desempenhar um papel importante na forma como as transacções interpessoais são pensadas e manifestadas. Existe também a possibilidade de que a forma como se processa a interacção face-a-face seja gradualmente alterada à medida que a experiência com a comunicação mediada se torne mais prevalente. Knapp e Daly (2011) indicam ainda que os estudos interpessoais só agora começaram a explorar os fundamentos biológicos do comportamento. A premissa central e orientadora da pesquisa em comunicação interpessoal, até recentemente, tem sido a suposição de que todo o comportamento interpessoal é "aprendido", mas acredita-se que as Ciências Sociais e Humanas prestarão atenção crescente às questões relativas a possíveis influências genéticas e fisiológicas no comportamento interpessoal; a competência do comunicador e a saúde física dos comunicadores após interacções de conflito ou de apoio, brincadeiras e

entretenimento são apenas algumas das muitas áreas convidativas ao estudo destes temas (Knapp & Daly, 2011).

Este estudo pretende acrescentar conhecimento sobre a investigação nacional acerca de comunicação interpessoal em turismo, da qual se enumera os seguintes exemplos.

Começando por rever a produção científica elaborada no ISCSP sobre comunicação e turismo, a investigação de Cerdeira (2015) pretendeu acrescentar conhecimento à investigação da relação entre o funcionário nacional e o turista estrangeiro durante a prestação de um serviço. Na tentativa de perceber de que forma a comunicação interpessoal entre o profissional e o turista pode potenciar a satisfação do turista e contribuir para a percepção da qualidade de um serviço, Cerdeira propôs-se identificar, principalmente, o que é valorizado pelo turista na prestação de serviço e a caracterizar a comunicação interpessoal dos profissionais enquanto prestam um serviço. A investigação contemplou espaços de restauração em Sintra, com uma abordagem de carácter qualitativo e com entrevistas a especialistas e profissionais da área do atendimento turístico, além de observação directa ao processo de atendimento nos espaços de restauração. Cerdeira aferiu que a comunicação interpessoal é muito valorizada por turistas e profissionais, sendo que a língua e a cultura podem ser barreiras para o turista estrangeiro. Concluiu, ainda, que uma boa gestão das componentes verbal e não-verbal torna a comunicação com o consumidor de serviços turísticos mais eficaz.

Filipe, Ribeiro e Fernandes (2019, no prelo), propuseram-se a estudar a comunicação omnicanal entre o prestador e o consumidor nos serviços turísticos, mais especificamente entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares, com vista a compreender os atributos que os consumidores particulares mais valorizam no seu relacionamento com as agências de viagens. Para tal, recorreram a um método misto - composto por um inquérito por questionário, observação participante e entrevistas semi-estruturadas - e concluíram que existe uma clara preferência dos consumidores particulares pelo contacto directo e presencial com os agentes de viagens (para identificação de profissionais de confiança e para sentir segurança antes e durante a viagem), sendo que é atribuída também uma grande

importância à comunicação não-verbal (especialmente o sorriso e uma postura calma e paciente) pela sua capacidade de esclarecer dúvidas e dissipar receios.

Bolaños, Ribeiro e Ramos (2014) pretenderam compreender a importância do *word-of-mouth* e do conteúdo gerado por utilizadores nos viajantes e na actividade turística em Portugal, analisando o caso de uma agência de viagens à medida. Os autores identificaram as principais fontes de informação sobre actividades turísticas para os consumidores portugueses, abordando a confiança dos turistas na experiência de utilizadores e no conselho de familiares e amigos, face a outras fontes de informação, e tentaram perceber se o *word-of-mouth* e o conteúdo gerado por utilizadores influenciavam as escolhas dos turistas. Para tal, recorreram à literatura científica e a estatísticas sobre o tema, à observação participante e análise documental na TravelTailors e ao inquérito por questionário à lista de contactos portugueses desta agência. Os resultados mostram uma especial relevância do *word-of-mouth* para os consumidores e para a agência, o que traz implicações para o estudo da comunicação interpessoal em turismo.

O contributo de Ramos e Ribeiro (2014) analisou a estratégia de Marketing e comunicação utilizada para afirmar as Aldeias do Xisto como marca territorial no panorama turístico nacional e internacional. O projecto das Aldeias do Xisto enquadra-se numa estratégia de desenvolvimento regional levada a cabo na Região Centro de Portugal por organismos públicos e privados, com o objectivo de promover o desenvolvimento social e económico desse território. No processo de pesquisa, os autores analisaram documentos governamentais e da Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto (ADXTUR), entrevistaram antigos e actuais responsáveis pelo projecto e obtiveram o parecer de parceiros privados da marca. Os resultados mostraram que a construção da marca se centrou na afirmação da identidade e da notoriedade do destino, orientando-se crescentemente para a internacionalização, a captação de novos públicos e a comunicação comercial. É de salientar a importância das acções de relações públicas levadas a cabo pela ADXTUR, nomeadamente *press trips* (para os media) e *fam trips* (para operadores turísticos e agentes de viagens), em simultâneo com a preocupação permanente de ligação à realidade comunitária e social das aldeias. Um dos membros da direcção da ADXTUR é mesmo representante do

Conselho das Aldeias do Xisto, um órgão consultivo que surgiu espontaneamente da vontade dos habitantes das aldeias e que inclui um representante de cada uma delas, que se reúnem regularmente para debater questões relacionadas com as suas aldeias, que são depois levadas às reuniões de direcção da ADXTUR. Este exemplo de interacção pessoal de uma organização turística com os seus públicos leva, também, a reflectir sobre o papel da comunicação interpessoal em turismo.

Foram encontrados outros estudos no âmbito do projecto do ISCSP em que o presente estudo se insere - “Marketing e Comunicação no Turismo” -, que acreditamos poderem inspirar investigações atreitas à comunicação interpessoal.

O estudo de Quaresma, Fernandes e Ribeiro (2017) centra-se na utilização da web para promover o Enoturismo da região Oeste de Portugal, principalmente da Rota dos Vinhos de Lisboa. As autoras pretenderam caracterizar a oferta de Enoturismo na região Oeste de Portugal e compreender as estratégias de comunicação *online* utilizadas para nela promover o Enoturismo. Os resultados indicam que, na região em estudo, a oferta enoturística não é ainda consistente e a comunicação realizada através dos seus *websites* regista várias lacunas. No entanto, pelo potencial deste sector turístico, a aposta na promoção do Enoturismo através da *web* poderá ser uma mais-valia para todas as organizações da área. No entanto, este artigo não refere a comunicação interpessoal nem a sua contribuição para potenciar o Marketing do enoturismo, que poderia valer a pena investigar.

O artigo de Miguéis, Fernandes e Ribeiro (2017) aborda a comunicação da vila de Óbidos e a sua aplicação de estratégias de *Place Branding*. Desde 2002, a autarquia da vila de Óbidos tem vindo a apostar na promoção da vila como um destino turístico de atração nacional e internacional. De forma a compreender o destaque da vila no contexto turístico nacional e a sua afirmação como uma marca, o trabalho analisa a forma como os eventos contribuem para a afirmação da vila como marca e a percepção dos seus visitantes acerca dos mesmos. Os eventos são potenciais “palcos” de comunicação interpessoal, mas esta sua faceta não foi aprofundada neste estudo.

A investigação de Fernandes, Ribeiro e Ferreira (2017) pretendeu abordar a promoção internacional de Portugal enquanto destino de surf. O surf tem vindo a ganhar destaque na oferta do turismo Português. Em 2014, Portugal foi o destino mais

procurado na internet mundial sobre surf, tendo sido considerado o país mais atractivo para a prática da modalidade. O principal objectivo foi identificar as fontes de informação e promoção turística sobre o surf em Portugal, para os surfistas estrangeiros. Para tal, foram entrevistados especialistas em turismo de surf e surfistas internacionais que se encontravam em Portugal durante o mês de Abril de 2015, de modo a compreender como conheceram Portugal enquanto destino de surf e que factores contribuíram para a sua visita ao país. Os resultados mostram que a informação sobre surf segue um rumo particular dentro da comunidade surfista, muito devido ao modo como os próprios praticantes da modalidade “viverem” a sua cultura. As entidades promotoras deverão ter em consideração o papel estratégico que vários actores possam ter neste cenário (como revistas, *websites* ou guias especializados ou ainda a difusão *online* de competições internacionais da modalidade). Também este estudo poderia beneficiar de um desenvolvimento futuro mais centrado nos processos de comunicação interpessoal, uma vez que o contributo do Marketing digital tem sido o mais trabalhado a propósito desta modalidade desportiva.

Por fim, a investigação de Rodrigues (2014), embora não tratando de turismo, merece referência por ter pretendido determinar qual a importância da comunicação não-verbal em relações profissionais (especificamente, de liderança). Para tal, o autor realizou uma investigação aplicada, recorrendo ao método qualitativo com entrevistas exploratórias a investigadores da temática deste estudo, entrevistas individuais em profundidade semiestruturadas a líderes de empresas seleccionados de acordo com os critérios amostrais e análise de conteúdo. Os resultados alcançados indicam que os líderes entrevistados consideram que a comunicação não-verbal constitui um factor muito importante para as relações profissionais.

Referindo estudos de outras universidades nacionais, ainda no que respeita à comunicação interpessoal no Turismo, Salgueiro (2016) estudou a comunicação numa unidade de agroturismo. Para a concretização deste trabalho foram pesquisadas as acções de relações públicas e publicidade implementadas numa quinta e os resultados por elas gerados. Foi estudado o relacionamento interpessoal no atendimento dedicado aos hóspedes, no que diz respeito à postura dos proprietários e formas de tratamento. Com a finalidade de conhecer a satisfação e concluir sobre a possível

fidelição das visitas desta unidade de alojamento turístico, foi-lhes solicitado o preenchimento de inquéritos. Este trabalho conclui que um consumidor satisfeito pode fortalecer a imagem de uma organização, tanto através do *word-of-mouth*, como na exposição de comentários na Internet.

Embora não referindo a comunicação interpessoal, Franco (2017) fez uma abordagem original à comunicação em turismo, ao procurar discutir a importância dos cinco sentidos ao experienciar um destino, tornando possível a utilização de princípios de Marketing sensorial no turismo. Segundo a autora, estudar as experiências sensoriais vivenciadas pelos turistas ao longo da sua visita a Portugal torna-se essencial para encontrar novas formas de melhor comunicar/apresentar o país a nível internacional, com o objectivo de atrair um maior número de visitantes. Para isso, a autora recorreu a uma metodologia qualitativa tendo por base uma análise netnográfica e uma análise quantitativa de conteúdo. Concluiu-se que o sentido que mais caracteriza Portugal é a visão, mais concretamente pelos seus monumentos e arquitectura, seja qual for o país de origem dos turistas.

Num contexto diferente do Turismo, mas tratando de comunicação interpessoal, Silva (2013) elegeu como objecto de estudo o *setting* de atendimento ideal, inserido especificamente na prática clínica-farmacêutica realizada no quotidiano da farmácia comunitária, tendo como objectivo principal o estudo de estratégias de comunicação como forma de mensurar a comunicação interpessoal, através do contacto personalizado Farmacêutico-Utente. Nesse sentido foram pesquisados ao longo deste trabalho conhecimentos de suporte teórico subjacentes a esta problemática, cruzados com a realização de entrevistas semiestruturadas a farmacêuticos, técnicos de farmácia e utentes. Os principais condicionalismos a uma comunicação considerada eficaz referidos nas entrevistas foram a personalidade do utente e do farmacêutico e o facto de não se estabelecer uma boa comunicação.

Faria (2017) procurou verificar de que forma a existência de boas práticas ao nível do atendimento ao cliente na TAP influencia o seu nível de satisfação. Para tal, a autora utilizou um método do tipo quantitativo, operacionalizado por via de aplicação de um questionário a uma amostra de 170 pessoas que responderam com o intuito de verificar em que medida as dimensões da qualidade – tangibilidade, fiabilidade,

capacidade de resposta e empatia – vão impactar na satisfação do cliente. Os resultados mostram que existem níveis de associação positivos entre todas as dimensões em análise e a satisfação, com especial enfoque na fiabilidade.

Ainda sobre o atendimento presencial, Kapancioglu (2018) estudou este tema no destacamento territorial de Almada da Guarda Nacional Republicana. O seu estudo teve como objectivo principal averiguar quais os factores mais determinantes para que as pessoas se sintam bem recebidas e satisfeitas com o serviço que lhes é prestado. Para tal, foi aplicado um inquérito por questionário aos utentes do posto territorial da GNR de Almada. Os resultados obtidos indicam não só que o nível de satisfação dos utentes com o atendimento presencial em geral é positivo, mas também que o tempo de atendimento é o factor que mais influencia o nível de satisfação com o atendimento em geral.

Numa abordagem “multicanal” aplicada ao turismo, o estudo de Monteiro (2017) sugere, por um lado, a adopção de realidade virtual nas lojas e a aposta em *vloggers* e *social media* para aumentar a notoriedade da marca e, por outro, a prestação de experiências personalizadas e de um atendimento personalizado por parte dos consultores de viagens, desenvolvendo uma co-criação de valor com um impacto significativo em termos de retenção, lealdade e resiliência organizacional.

Em resumo, poucos estudos nacionais sobre comunicação em turismo têm vindo abordar a importância da comunicação interpessoal e não-verbal; e os estudos que abordaram estes conceitos ainda não os aplicaram ao turismo. É neste sentido que a presente dissertação procura ajudar a preencher a lacuna na literatura sobre a importância da comunicação interpessoal no atendimento turístico. O atendimento ao consumidor tem sido apontado, com efeito, como uma das características dos serviços que pode decidir a satisfação e o regresso de quem os procura (Alge, Gresham, Heneman, Fox, & McMasters, 2002).

Apesar de este ser um tema ainda pouco estudado no âmbito da comunicação estratégica, autores como Jain e Gupta (2004), Gagliano & Hathcote (1994) e Patrício, Leal & Pereira (2006) pensam que o atendimento é um tópico fundamental. Inclusive, Walz, Celuch e Robinson (2010) e Walz & Celuch (2012) argumentam que a comunicação é o elemento fundamental das trocas relacionais e tem um papel

preponderante na redução da incerteza dos consumidores. É ainda importante na construção de um compromisso afectivo – o que é especialmente útil no sector dos serviços, dada a sua natureza intangível. No entanto, a comunicação pode ter diferentes efeitos na satisfação ou compromisso dos consumidores, dependendo dos aspectos internos da organização ou do ambiente em que se insere (Celuch, Bantham & Kasouf, 2012).

Esta dissertação está estruturada em quatro pontos principais. Primeiro, apresenta-se o enquadramento teórico, no qual é feita uma revisão da literatura científica e a operacionalização dos conceitos-chave associados aos serviços, ao turismo, ao Marketing e à comunicação. O segundo ponto comporta as opções metodológicas, referindo os objectivos, métodos e técnicas de recolha e análise de dados. No terceiro ponto procede-se à apresentação de resultados, em obediência aos objectivos estabelecidos. O quarto ponto é de discussão de resultados, em que se procura interpretar o que o estudo apurou, à luz das teorias previamente consideradas. Por fim, são traçadas algumas reflexões conclusivas e pistas para futuras investigações.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA: COMUNICAÇÃO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EM TURISMO

Far-se-á neste ponto a explicação dos principais conceitos operacionais, completando-os com uma revisão da literatura nacional e estrangeira sobre os temas em análise. Para a revisão da literatura, recorreu-se, para identificação da pesquisa realizada em Portugal, a teses de Mestrado e Doutoramento e artigos científicos portugueses desde o ano de 1990, em plataformas científicas como B-On, *Google Scholar*, Repositório da Universidade de Lisboa e, ainda, em revistas científicas das universidades portuguesas, nomeadamente, Revista Turismo e Desenvolvimento (Universidade de Aveiro), Revista Lusófona de Estudos Culturais (Universidade do Minho); Revista Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho); Revista Estudos em Comunicação (Universidade da Beira Interior). Foram utilizadas expressões de pesquisa como “comunicação em turismo”, “atendimento”, “comunicação interpessoal”, “comunicação não-verbal” e “Marketing turístico”. Com iguais

expressões de pesquisa, alargou-se a procura ao panorama científico internacional, novamente nas plataformas B-On, *Google Scholar* e nas publicações *New Media & Society*, *Journal of Communication*, *International Journal of Communication*, *Tourism Management* e *Journal of Hospitality and Tourism Research*. A pesquisa devolveu alguns resultados pertinentes para o presente estudo, mas verificou-se que a grande maioria dos estudos já existentes se focam na comunicação de destinos e organizações e não abordam a comunicação interpessoal nem o atendimento presencial nos serviços turísticos.

1.1. COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Encontramo-nos na era dos serviços, em que, segundo Yuan, Chang e Tzeng (2012), mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos é dedicado à indústria dos serviços e o desenvolvimento dos serviços se tornou uma tendência económica global. De acordo com o *The World Factbook* (CIA, 2018), o Produto Interno Bruto (PIB) de Portugal relativo ao sector terciário pesava, em 2017, 76%, o que é muito expressivo. Nas democracias mundiais actuais, em que o mercado se caracteriza pelo livre acesso, a concorrência apresenta-se como o factor que mais influencia a evolução dos seus intervenientes (Freitas & Santos, 2009). Neste âmbito, as organizações sentem, cada vez mais, a necessidade de se diferenciarem umas das outras.

A Comunicação é o elemento fundamental e desencadeador da interacção social e das trocas relacionais, com um papel fundamental na redução da incerteza, o que é especialmente útil no sector dos serviços dada a sua natureza intangível, bem como na construção de um compromisso afectivo no contexto do retalho (Bustamante & Rubio, 2017; Walz *et al.*, 2012). No entanto, a Comunicação pode ter diferentes efeitos na satisfação ou compromisso dos consumidores, dependendo dos aspectos internos da organização ou do ambiente em que se insere (Celuch *et al.*, 2012).

Com a proliferação dos media e a multiplicidade das mensagens geradas, torna-se cada vez mais importante que os actores e organizações sociais sejam deliberados e cuidadosos na sua comunicação para serem ouvidos (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007). Vários campos profissionais envolvem-se no desenvolvimento, disseminação e avaliação de comunicações em nome de

organizações e causas. Essas disciplinas incluem, mas não estão limitadas a Gestão, Marketing, Publicidade e Relações Públicas. Embora as suas actividades específicas possam ir da coordenação de funções administrativas à promoção de produtos e construção de relacionamentos, todas essas disciplinas envolvem a organização, comunicando-se propositadamente para avançar na sua missão – essa é a essência da comunicação estratégica (Hallahan *et al.*, 2007). No mundo cada vez mais complexo de hoje, as organizações disputam a atenção, admiração, afinidade e fidelidade de consumidores, funcionários, investidores e doadores, funcionários do governo, líderes de grupos de interesses especiais e público em geral. Ao fazê-lo, as organizações tomam decisões estratégicas sobre o nível e a natureza dos recursos que dedicam a tais esforços. A comunicação estratégica examina a comunicação organizacional a partir de uma perspectiva integrada e multidisciplinar, ampliando ideias e questões fundamentadas em várias disciplinas tradicionais da comunicação (Hallahan *et al.*, 2007). Hallahan (2004) abordou o conceito emergente e convergente da gestão de comunicação e observou que um número crescente de organizações tem reconhecido que várias disciplinas de comunicação compartilham propósitos comuns e que os seus objectivos e estratégias para atingir esses objectivos são semelhantes. Assim, as organizações procuram crescentemente a integração da comunicação, bem como a sua eficácia aprimorada por meio de sinergias, eficiência e redução de redundâncias.

A Comunicação de Marketing é o conjunto de meios pelos quais a organização tenta informar, persuadir, incitar e lembrar os consumidores, directa ou indirectamente, sobre o serviço ou produto que vende (Keller, 2001), procurando atingir os intervenientes no mercado através de variadas estratégias. Para melhor se compreender a evolução científica da comunicação de Marketing, refira-se que o pensamento e concepção do Marketing sofreram várias alterações desde a definição de Marketing proposta pela American Marketing Association (AMA) em 1985. O Marketing era então definido como “o processo de planificação e execução da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objectivos do indivíduo e da organização” (AMA, 1985). Fruto de alterações socioculturais, político-legais, económicas, tecnológicas e ecológicas, o pensamento estratégico de Marketing tem evoluído de forma substancial

e as prioridades das organizações têm sido alvo de uma profunda mudança. Enquanto, inicialmente eram orientadas para a produção massificada e a transacção, hoje em dia são orientadas na óptica do relacionamento com o consumidor e customização (Antunes & Rita, 2008; Carneiro, Simões, & Filipe, 2013). Brink, Odekerken-Schröder e Pauwels (2006), descrevem as três primeiras fases da evolução do Marketing: Marketing 1.0 (o produto centralizado); Marketing 2.0 (o consumidor como base) e Marketing 3.0 (valor orientado para o consumidor). Na fase do Marketing 3.0, os serviços ganharam importância na economia, representando novos desafios para as organizações, num mundo cada vez mais globalizado onde os consumidores adquirem cada vez mais poder (Ribeiro & Soares, 2015a). Kotler et al. (2017) apresentam o Marketing 4.0 como a era da comunicação omnicanal (*online* e *offline*), que engloba os canais de comunicação e os canais de distribuição. Enquanto na comunicação multicanal se utilizava vários canais de comunicação (*offline* e/ou *online*), cada um pressupondo uma estratégia diferente, a comunicação omnicanal é a conjugação dos canais de comunicação *offline* e *online* pelas marcas, para oferecer ao consumidor uma experiência de contacto contínua, adaptada às suas preferências e a cada situação de contacto deste com a marca; mesmo numa economia digital como a de hoje, a interacção digital, só por si, é insuficiente para gerar preferência de consumo. Desta forma, o contacto *offline* acaba por ser um dos grandes factores de diferenciação entre as marcas (Berman & Thelen, 2018; Kotler et al., 2017).

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) surgiu no final do século XX, devido ao impacto da tecnologia de informação que forçou mudanças nas comunicações de marketing e no marketing (Kitchen et al., 2004): a multiplicação dos meios de comunicação, a “desmassificação” dos mercados consumidores e o valor da Internet na sociedade actual são apenas três das áreas em que a inovação tecnológica criou impacto (Pilotta et al., 2004; Peltier, Schibrowsky, & Schultz, 2003; Reid, 2003; Lawrence, Garber, & Dotson, 2002). Estes factores deixaram os profissionais de marketing num ambiente desafiador e competitivo, em que têm de atender aos desejos e necessidades do consumidor e, ao mesmo tempo, desenvolver com ele relações duradouras (Kitchen & Burgmann, 2010). A CIM pode ajudar na criação de mensagens coordenadas e consistentes em vários canais de comunicação. Além disso,

o conceito é especialmente valioso na medida em que coloca uma grande ênfase na importância de todos os grupos de partes interessadas e, em particular, na lealdade do consumidor, que só pode ser criada através da construção de relacionamentos estratégicos (Jin, 2003; Cornelissen, 2000; Eagle & Kitchen, 2000).

Embora não haja consenso entre os investigadores sobre a definição de Comunicação Integrada de Marketing, devido às várias interpretações e diferentes valores na esfera académica e comercial, são considerados cruciais os cinco atributos seguintes (Kitchen & Burgmann, 2010):

1. O esforço de comunicação deve ser dirigido aos consumidores, de forma a afectar o seu comportamento;
2. Deve ser utilizada uma abordagem *outside-in*, isto é, começar primeiro com o consumidor ao desenvolver uma estratégia de comunicação;
3. É necessário um relacionamento bem estabelecido entre a organização e o consumidor;
4. Para passar uma mensagem correctamente, todas as actividades de comunicação devem ser incluídas em pontos de contacto integrados na estratégia;
5. Para criar uma marca competitiva, é necessária a coordenação entre as diferentes disciplinas de comunicação.

A premissa básica das comunicações de marketing integrado é que existem vários objectivos de comunicação para uma organização e vários meios de comunicação diferentes para atingir cada um desses objectivos, o que sugere a vantagem em utilizar várias opções de comunicação. Em segundo lugar, e mais importante, os programas de comunicação de marketing não devem ser desenvolvidos isoladamente. Os efeitos de qualquer opção de comunicação dependerão, em parte, dos efeitos de comunicação obtidos por outras opções de comunicação. Essa percepção representa um desafio para os profissionais de marketing de como projectar e executar colectivamente opções de comunicação de marketing para que reflectam aspectos de outras opções de comunicação de maneira ideal.

A Comunicação Integrada de Marketing sofre também a influência de uma mudança de atitude em Marketing nas últimas décadas, com maior foco na relação individualizada com o consumidor (Ribeiro & Soares, 2015a). Tem sido desenvolvido o Marketing Relacional, cujo objectivo é construir uma abordagem centrada no consumidor, de forma a atrair consumidores, mas sobretudo manter os actuais e intensificar as suas relações com a organização, com ênfase na visão a longo prazo, na comunicação e aprendizagem com cada um dos consumidores, sendo a qualidade uma preocupação de todo o pessoal da organização (Antunes & Rita, 2008). Ribeiro & Soares (2015a) defendem que as organizações devem ter como foco o consumidor e as suas necessidades, adaptando as suas estratégias e comunicação aos seus gostos e necessidades. Aguiar e Farias (2013) acrescentam que é necessário satisfazê-los a nível funcional, emocional e espiritual. O desenvolvimento das novas tecnologias veio permitir às organizações conhecer melhor o comportamento e atitudes dos seus consumidores e proporcionar-lhes uma experiência individualizada com a organização. As organizações começam a perceber que os consumidores têm valores económicos diferentes, que exigem a adaptação da oferta e das estratégias de comunicação (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004).

Destaca-se, no presente trabalho, o relacionamento com o consumidor e o *Customer Relationship Management (CRM)*, que funciona como uma base de política de fidelização. Cheng *et al.* (2013) apresentam o CRM como uma estratégia de negócio determinante para o sucesso de uma organização, incluindo empregados e consumidores, que consiste em construir relações duradouras, adequando os produtos e serviços às necessidades de cada consumidor, acrescentando valor à organização e ao consumidor, de modo a que a organização mantenha uma imagem consistente. Esta prática irá reflectir-se, posteriormente, numa melhoria da qualidade do atendimento e uma maior satisfação do consumidor.

No entanto, se a maioria das ferramentas do CRM tradicional é eficaz na gestão de relacionamentos em grande escala, não é suficiente para construir efectivamente uma relação de confiança mútua entre vendedor e comprador (Giannakis-Bompolis & Boutsouki, 2014). Como enfatizado por Woodcock & Green (2011), para uma organização construir uma relação de confiança mútua na era da Web Social é

fundamental, acima de tudo, estar bem consciente do consumidor, o que no contexto de uma abordagem tradicional de CRM nos dias de hoje tende a ser ineficaz. Para um CRM mais avançado e colaborativo, o CRM Social (ou CRM 2.0) assume-se como “uma filosofia e uma estratégia de negócios, apoiada por uma plataforma de tecnologia, regras de negócios, processos e características sociais, projectada para envolver o consumidor numa conversa colaborativa para oferecer benefícios de valor mútuo num ambiente de negócios confiável e transparente; esta é a resposta programática da empresa ao controlo do consumidor sobre a conversa (Greenberg, 2010, p. 34). Faase, Helms e Spruit (2011) argumentam que o CRM Social é uma estratégia de CRM que usa serviços da Web 2.0 para criar um relacionamento de compromisso entre consumidores e empresas, o que gerará benefícios mútuos. O CRM 2.0 pode ser considerado um novo ambiente de CRM, no qual as organizações não se limitam a interagir com os consumidores – conversam com eles, ouvem o que têm a dizer e aprendem com eles, seja directamente, através de discussões e interacções, ou indirectamente, através da análise do conteúdo produzido por consumidores nos Media Sociais, também conhecido como *User Generated Content* (UGC). Tal indica que uma parte do planeamento de um CRM 2.0 estratégico inclui a integração de serviços apropriados da Web 2.0 na infra-estrutura de CRM da empresa (Faase *et. al*, 2011; Greenberg, 2010).

Uma crítica comum ao CRM foca-se na falta de esforço para compreender que a natureza e dinâmica das relações devem ser o seu objectivo principal (Buttle, 2005; Newell, 2010; Seybold, 2001). As empresas continuam a tentar implementar o CRM como uma tecnologia e não como uma prática de marketing, devido à automação de processos obsoletos e às pessoas que acreditam que somente a tecnologia pode alterar os resultados sem alteração dos procedimentos e da cultura da organização (Newell, 2010). O mesmo autor defende o novo CMR – *Customer Management of Relationships* – que se baseia em criar uma experiência, personalizar a interacção com consumidores individuais de maneiras direccionadas pelos consumidores e, assim, desenvolver relacionamentos – especialmente na indústria dos serviços, em que os consumidores são conhecidos pessoalmente pelos colaboradores da organização (Labus & Stone, 2010).

Newell (2010) defende um atendimento personalizado e proactivo e dá dois exemplos: o primeiro, o caso de um senhor que comprou um automóvel Lexus que, ao ser-lhe entregue em substituição do seu carro anterior, já vinha com as estações de rádio todas programadas para as suas favoritas; o segundo, o caso de uma empresa de campos de golfe, cujos colaboradores se esforçam para descobrir os gostos pessoais dos seus consumidores (se preferem conduzir ou ser conduzidos, qual a sua bebida preferida...). Este tipo de atendimento privilegia um contacto directo com o consumidor que, em último caso, desenvolve um maior e melhor relacionamento com o consumidor.

Para comunicar em Marketing Relacional, utilizam-se particularmente algumas técnicas comunicacionais interactivas e individualizadas, das quais as tradicionais são o marketing directo, a força de vendas, as relações públicas e, com adaptações devidas à necessidade de personalização, as promoções. Já entre as técnicas de comunicação de marketing digital, destacam-se as potencialidades do Marketing de Conteúdos, Email Direct Marketing e Display Advertising para comunicar de forma personalizada com os consumidores.

O marketing directo utiliza os registos individuais do consumidor que estão em base de dados, que são analisados para planear e implementar programas de comunicação de marketing personalizados (Amaral, 2008) e advém da necessidade de estabelecer um contacto individualizado (*one-to-one*) com o mercado, sendo uma forma personalizada de implementar um relacionamento consolidado e crescente (Almeida & Pereira, 2014).

A força de vendas assenta num conjunto de pessoas da organização que, preparando materiais demonstrativos, tem por função vender o produto, através de contacto directo com os consumidores e potenciais consumidores, distribuidores ou prescritores (Sebastião, 2009; Ribeiro *et al.*, 2012). É, essencialmente, uma ferramenta que apoia o produto/marca e responde a objectivos de informação, de dar a conhecer novos produtos e de estimular a acção do consumidor (Lendrevie, Baynast, Emprin, Rodrigues, & Dionísio, 2010). Os materiais demonstrativos podem ser amostras do produto, degustações, folhetos, mas podem também consistir em apresentações, visitas, almoços e jantares, organização de exposições, conferências, entre outros

eventos específicos, e o agendamento de reuniões, havendo uma inter-relação de actividades da força de vendas e relações públicas (Sebastião, 2009). As relações públicas são outro instrumento de comunicação que se destaca como uma acção comunicativa planeada e contínua com o objectivo de estabelecer, manter e melhorar relações de entendimento entre a organização e os públicos com os quais contacta (Sebastião, 2012). O marketing directo pode “substituir” a força de vendas, dado que transmite informações para o mercado e permite obter o seu *feedback*; o alvo a que se destina é preciso e identificado e tem um efeito de curto a médio prazo, e pode ter como objectivo a fidelização dos destinatários (Sebastião, 2009).

Por fim, uma operação de promoção consiste em associar uma vantagem temporária a um produto, destinada a facilitar ou a estimular a sua utilização, compra e/ou distribuição. A promoção de vendas engloba um conjunto de actividades (desde concursos, prémios, amostras, cupões de descontos, entre outras) com o objectivo de incentivar a venda, e é, normalmente, utilizada em complementaridade com outros métodos (Almeida e Pereira, 2014). As promoções são instrumentos de apoio à venda com um grande impacto, já que acrescentam valor ao produto e acompanham o acto da compra (Sebastião, 2015). Constituem mais um argumento de venda do produto/serviço que, muitas vezes, justifica por si só a compra (Sebastião, 2019), e distinguem-se das políticas de produtos e de preço pelo seu carácter temporário das vantagens que oferece ao consumidor (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

No âmbito do Marketing Digital, o Marketing de Conteúdos visa disponibilizar os conteúdos que a audiência procura, nos meios e momentos em que os procura. Os conteúdos podem ser sobre a marca em si, sobre eventos, experiências ou informações em que a audiência esteja interessada, mas sempre o “patrocínio” da marca. Os conteúdos de qualidade são originais, dinâmicos e partilháveis e, embora possam ser diferentes consoante os meios e os alvos a atingir, as mensagens têm de ser sempre coerentes com o posicionamento da marca (Pinto, 2018, p. 229-234; Rowley, 2008). O Email Direct Marketing é uma mensagem comercial, enviada através de e-mail para um grupo de indivíduos (actuais ou potenciais consumidores), que promove a lealdade, a notoriedade da marca e a compra, ou outra acção que se

pretenda; se houver uma base de dados de consumidores, os e-mails podem ser segmentados de acordo com os critérios desejados, assim como o conteúdo do e-mail pode ser diferente consoante o destinatário (Pinto, 2018, p. 229-234; Merisavo & Raulas, 2004; Chittenden & Rettie, 2003). O Display Advertising pode recorrer a *banners* ou publicidade visual apresentada em *websites* que não o da marca ou produto a que se referem. O maior exemplo é o Google Adwords (mas existem outras), que possui muitas variáveis passíveis de serem parametrizadas de modo a que os anúncios pagos apenas apareçam nas pesquisas de utilizadores que realmente possam estar interessados neles. Esta ferramenta, se bem utilizada, permite também uma segmentação extremamente detalhada (Pinto, 2018, p. 229-234; Goldfarb & Tucker, 2011; Bart, Stephen, & Sarvary, 2014).

De ressaltar que estas técnicas são do âmbito do marketing relacional e são utilizadas como ferramentas de comunicação, ao passo que o CRM é uma ferramenta, essencialmente, de gestão. No entanto, podem ser utilizadas em complementaridade, no âmbito do que já foi descrito na Comunicação Integrada de Marketing.

1.2. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E COMUNICAÇÃO PERSUASIVA

Todos os animais comunicam, mas os seres humanos fazem-no com uma precisão, flexibilidade e criatividade incomparáveis – essas forças derivam, em grande parte, da capacidade única do ser humano de usar a linguagem, já que as sociedades humanas são baseadas na capacidade de comunicação linguística e sem essa capacidade, a interação social humana seria radicalmente diferente (McGlone & Giles, 2011, p. 201). A linguagem é apenas um dos sistemas de símbolos que os humanos usam para comunicar. O gesto "high five" transmite (em culturas ocidentais) uma mensagem de sucesso ou aprovação, usar uma cruz publicamente proclama as crenças religiosas do usuário, e uma "careta" em resposta à pergunta "gostas do meu vestido novo?" exprime a avaliação negativa da pessoa. A linguagem codifica o deslocamento, possibilitando a comunicação sobre coisas que são espacial ou temporalmente remotas, ou que talvez existam apenas na mente (MacWhinney, 2008). Essa avaliação pressupõe que o potencial da linguagem para a acção comunicativa deriva de uma relação íntima entre linguagem e pensamento.

As formas de comunicar dividem-se, segundo McQuail e Windahl (2015) em verbal, não-verbal, intrapessoal e interpessoal. Assim, a comunicação verbal é quando se fala ou se escreve; a comunicação não-verbal recorre a gestos e mímica que enriquecem a transmissão de ideias e sentimentos; a comunicação intrapessoal traduz-se pela interacção com o próprio corpo, e a interpessoal quando existe um contacto cara-a-cara entre duas pessoas. No entanto, é necessário frisar que a comunicação não se resume à linguagem verbal, pois esta tem como suporte a postura corporal e expressões faciais, mas também a entoação, as pausas, as hesitações e a velocidade do discurso produzido (Sim-Sim, 1998).

A competência de comunicação é considerada o conjunto de habilidades de um indivíduo ou grupo que facilita a compreensão por meio de trocas verbais ou não-verbais (Daly, 2011).

Muito antes de as pessoas inventarem sistemas linguísticos para comunicarem, os humanos já trocavam mensagens não-verbalmente. Tão grande tem sido o poder da comunicação não-verbal que cativou, continuamente, filósofos e teólogos, artistas e escritores, retóricos e cientistas. Hoje, é um tópico de intenso interesse não apenas em comunicação, psicologia, linguística, antropologia e outras áreas das ciências sociais, mas também em ciência da computação e engenharia, etologia, biologia evolutiva e outras ciências exactas (Burgoon, Guerrero, & Manusov, 2011, p. 239). A comunicação não-verbal inclui gestos, expressões faciais, movimentos corporais, olhar, e vestir, quando são usados como mensagens entre pessoas. Também engloba o uso da voz, toque, distanciamento, tempo e objectos físicos como mensagens. Outra maneira de definir a comunicação não-verbal é de acordo com os códigos que a constituem. Estes incluem o seguinte (Burgoon *et al.*, 2011, p. 241):

1. **Cinésia:** a raiz do termo é cinesia, ou movimento, e refere-se à exibição e interpretação de movimentos corporais, como postura, forma de caminhar, gestos com as mãos, expressões faciais, movimentos da cabeça e olhar fixo.

2. **Prosódia:** também conhecido como paralinguagem, refere-se a todas as características da voz que não sejam as próprias palavras quando usadas para comunicação. O quão alto se fala, o tom, a rapidez, padrões de entoação, pausas, não-fluências e dialecto estão entre os recursos incluídos neste código.

3. **Aparência física:** inclui todos os aspectos da aparência incluindo vestuário, penteado, acessórios, que podem ser usados como mensagens. Também se pode incluir a fisionomia, tipo de corpo, altura, cor da pele, tez e cor do cabelo, das quais os outros indivíduos também tiram inferências.

4. **Proxémia:** esta categoria consiste no distanciamento comunicativo e comportamento de espaçamento, tais como a distância conversacional, os padrões de territorialidade e a disposição dos móveis para afectar o espaçamento entre as pessoas.

5. **Contacto físico:** refere-se ao uso do toque como comunicação e inclui várias formas de toque (carícias, palmadas, beijos, pontapés), a sua intensidade, a sua localização e a parte do corpo que executa o toque (mãos, lábios, cabeça, ombro ou pé).

6. **Cronémica:** este código refere-se às maneiras pelas quais o tempo é organizado, usado e percebido como comunicação. Características como tempo de espera, duração de eventos, agilidade e orientações policrónicas (fazer muitas coisas ao mesmo tempo), ou monocrónicas (fazer uma coisa de cada vez) transmitem mensagens.

7. **Ambiente e objectos:** elementos não-verbais, como a forma como as pessoas organizam ambientes construídos, projectam ou organizam vários objectos num ambiente, têm potencial de mensagem para seus usuários e espectadores. A selecção de objectos também pode servir como uma mensagem, como no que a escolha de computador, automóvel ou decoração de casa diz sobre a personalidade de alguém.

8. **Olfacto:** Este último código refere-se ao uso e interpretações de cheiros e odores como comunicação. Os odores corporais e as feromonas que surgem naturalmente, assim como fragrâncias, perfumes e outros produtos corporais que atraem o sentido do olfacto caem sob este código ainda pouco estudado.

Os sinais não-verbais são omnipresentes nas trocas interpessoais, e sempre reivindicaram a primazia comunicativa: foram os primeiros no desenvolvimento evolutivo da espécie humana, e são a primeira forma de comunicação no desenvolvimento ontológico enquanto indivíduos, além de serem os primeiros sinais a

que respondemos nos encontros iniciais com outros. As mensagens não-verbais constituem uma grande parte do sistema de comunicação, e a habilidade em codificar e decodificar mensagens não-verbais é importante para construir e manter uma vida satisfatória (Seegerstrale & Molnar, 2018). Os indicadores não-verbais são especialmente prováveis de serem acreditados quando entram em conflito com uma mensagem verbal – as pessoas acreditam fortemente na veracidade e na espontaneidade dos indicadores não-verbais, pois percebem (correta ou incorrectamente) que estes indicadores dizem "a verdade". Outra razão é que os indicadores não-verbais podem revelar informações fisiológicas e emocionais sobre os seus autores que criam um contexto mais profundo para entender a comunicação total de outra pessoa. A comunicação não-verbal é também importante por ajudar as pessoas a alcançar uma variedade de objectivos interpessoais, como causar uma boa impressão nos outros, desenvolver novos relacionamentos e detectar o engano/mentira do outro (Burgoon *et al.*, 2011, p. 245).

Além das competências de comunicação, os traços de personalidade dos comunicadores e dos que são alvo da comunicação são também determinantes. Pesquisas anteriores em personalidade identificaram traços que são conhecidos como "*The Big Five*". As cinco dimensões do factor de personalidade são: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, abertura à experiência, e instabilidade emocional (John & Srivastava, 1999).

De acordo com a teoria da competência de comunicação de Spitzberg e Cupach (1984), essa competência é a capacidade de escolher o comportamento de comunicação que seja apropriado e eficaz para uma dada situação. Muitos investigadores propõem que existe uma relação entre a capacidade de um indivíduo de usar habilidades de comunicação e a sua capacidade de se comportar em sociedade. Com esta base, a fim de funcionar efectivamente em sociedade, essa pessoa deve alcançar um nível específico de competência no uso da linguagem e comportamento não-linguístico para fins de comunicação (Wiemann & Backlund, 1980). Ricard (1993) definiu competência em comunicação como o conjunto de habilidades de um indivíduo ou grupo que facilita a compreensão por meio de trocas verbais ou não verbais.

Há evidências consideráveis de que a personalidade está associada ao desempenho humano (Richmond, McCroskey, & McCroskey, 1989) e os investigadores examinaram as relações entre a competência de comunicação auto-percebida e as variáveis do tipo de personalidade. A personalidade parece afectar muitos aspectos das competências de comunicação. Por exemplo, existem evidências de que a conscienciosidade pode influenciar a decisão de se comunicar de uma certa maneira, porque os tomadores de decisão conscientes são mais propensos a considerar as decisões com mais cuidado e minuciosidade. Em contraste, a extroversão está relacionada com a impulsividade (Campbell & Heller, 1987), e as pessoas que tomam decisões impulsivas têm menor probabilidade de torná-las competentes (L. E. Martin & Potts, 2009). Da mesma forma, o trabalho de Eysenck (1970) implicou que o comportamento de comunicação de um indivíduo pode ser amplamente afectado pelo seu nível de introversão e neuroticismo. As pessoas altamente introvertidas e/ou neuróticas teriam uma pontuação baixa na competência de comunicação. Num contexto semelhante, os resultados do estudo de Richmond e outros. (1989) indicam que a introversão, a auto-estima e a sociabilidade se correlacionam bem com a competência de comunicação percebida.

Descobriu-se que muitas construções de personalidade relacionadas com a comunicação têm algum grau de componentes genéticos ou bioquímicos (Daly, 2011). Os investigadores associam genes específicos às disposições de personalidade (Luo, Kranzler, Zou, Wang, & Gelernter, 2007) e ao acto de falar. A sociabilidade está ligada às diferenças hormonais na testosterona (Dabbs, Strong, & Milun, 1997), bem como ao processamento diferencial na amígdala (Haas, Mills, Yam, Hoeft, Bellugi, & Reiss, 2009), e a extroversão está ligada à reactividade do sistema dopaminérgico mesolímbico (Depue, Luciana, Arbisi, Collins, & Leon, 1994). A conclusão é que a personalidade claramente reflecte e afecta o comportamento, assim como as diferenças de género – por exemplo, as mulheres são, tendencialmente, mais sensíveis, melhores a analisar expressões faciais, envolvem-se mais de forma não-verbal nas interações sociais e são melhores a expressarem experiências emocionais (Daly, 2011).

Outra componente importante nas trocas interpessoais é a inteligência emocional que, segundo Goleman (1995) possui cinco componentes: auto-conhecimento, gestão de emoções; auto-motivação; empatia e gestão de relações. Salovey e Mayer (1990) definiram a inteligência emocional como a capacidade das pessoas monitorizarem as suas emoções e as dos outros, discriminá-las e usar as informações para guiar os seus pensamentos e acções. Salovey e Sluyter (1997) argumentam que a inteligência emocional é melhor interpretada como uma habilidade, cuja noção subjacente é que é muito diferente da inteligência que está, tipicamente, focada no desempenho e capacidade académicos. De acordo com Daly (2011), a inteligência emocional afecta a qualidade das trocas interpessoais.

A precisão emocional depende da capacidade de uma pessoa de usar informações auditivas e verbais sobre uma outra pessoa (Zaki, Bolger, & Ochsner, 2009). Existe uma correlação positiva (embora pequena) entre a capacidade de comunicar informações emocionais não-verbalmente e de detectar informações emocionais em outros (Elfenbein & Eisenkraft, 2010). A inteligência emocional está positivamente associada à satisfação com a vida, empatia, auto-estima, qualidade relacional, capacidade de gerir o temperamento próprio (Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000) e saúde, assim como com extroversão, independência e auto-controlo; está inversamente associada à ansiedade (Newsome, Day, & Catano, 2000). Também está positivamente relacionada com a estabilidade emocional, optimismo, tolerância ao *stress* (Bar-On, 1997), eficácia da interacção social (Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, Sellin, & Salovey, 2004), e ao uso adequado do humor (Yip & Martin, 2006).

Existe uma discussão sobre se a comunicação mediada por computador, tão comum hoje em dia, pode ser considerada comunicação interpessoal. A teoria do Processamento de Informações Sociais (PIS) da Comunicação Mediada por Computador (CMC) foi o primeiro de vários modelos teóricos de interacção interpessoal *online* para explicar como indivíduos e grupos formaram impressões e desenvolveram a comunicação relacional através da comunicação electrónica baseada em texto. Antes da sua introdução, as abordagens teóricas predominantes para a CMC previam que a relativa falta de sinais não-verbais na CMC em comparação com a comunicação face-a-face reduziria a qualidade socio-emocional da comunicação

online. A teoria do Processamento de Informações Sociais (PIS), em particular, articulou suposições sobre a CMC, as relações entre os sistemas não-verbais e verbais e a adaptação dos utilizadores aos media que representou um desvio significativo de outros modelos prevalentes no momento em que foi introduzido (Walther, Van Der Heide, Ramirez, Burgoon, & Peña, 2015).

As premissas da teoria do PIS tornaram-se a base para vários modelos a seguir, incluindo o modelo hiperpessoal da CMC. Ambas as abordagens da CMC focam as qualidades das mensagens e como as características do canal CMC interagem com objectivos e estratégias interpessoais, resultando em padrões sistemáticos de mensagens através de canais mediados. Cada um dos modelos envolve um alto grau de agência (iniciativa) humana e descreve como os utilizadores se apropriam do canal e das suas características tecnológicas para suprir os seus objectivos comunicativos – os utilizadores de CMC são mais ou menos criativos e oportunistas do que adoptantes passivos de um meio relativamente restrito (Walther *et. al*, 2015). De acordo com os mesmos autores, o avanço da tecnologia facilita a conexão, o entretenimento e o contacto. Ao facilitar algumas comunicações, reforça-se que outras comunicações exigem mais esforço, mas o PIS e a perspectiva hiperpessoal sugerem que há uma recompensa pelo esforço extra que algumas dessas tecnologias de comunicação exigem. A comunicação nunca foi completamente fácil e nem sempre foi feita face-a-face; cartas e telefonemas eram os pilares da comunicação em relações estreitas no passado e, à medida que essas tecnologias se difundiam, havia a preocupação com os seus efeitos nocivos e “despersonalizadores” – assim, as novas tecnologias transformam-se, mas não impedem o relacionamento. Estudar a CMC a partir do PIS e da perspectiva hiperpessoal é observar o que há de mais recente nessas transformações (Walther *et. al*, 2015).

A comunicação persuasiva, que inclui componentes verbais, não-verbais e de imagem (Gass & Seiter, 2014; O'Keefe, 2016; Perloff, 2010), é mais sofisticada do que a abordagem assíncrona (unidireccional) da publicidade. Envolve um processo simbólico em que os comunicadores tentam convencer outras pessoas a mudar as suas atitudes ou comportamentos em relação a um assunto através da transmissão de uma mensagem num ambiente de livre arbítrio (Perloff, 2010). A persuasão pode

influenciar o estado mental de um indivíduo através de etapas que procuram mudar atitudes, o que pode levar a uma mudança de comportamento (O'Keefe, 2016). A comunicação persuasiva envolve múltiplos contactos num diálogo (Perloff, 2010), onde a confiabilidade e a credibilidade percebidas do comunicador podem afectar o sucesso das técnicas de influência ou conformidade (McCroskey & Teven, 1999). Como as diferenças de humor e idade também podem influenciar a persuasão por causa de diferenças de valor ou relevância do tópico, os comunicadores bem-sucedidos modificam a sua abordagem para corresponder ao público (Curtin, 2010; O'Keefe, 2016).

As trocas sociais oferecem uma poderosa situação de comunicação persuasiva (Perloff, 2010). As estruturas sociais permitem que os indivíduos empreguem a persuasão como trocas recíprocas ou negociadas (Cook & Rice, 2006). A reciprocidade é “uma das mais poderosas armas de influência” (Cialdini, 2009, p. 19), pois o processo de retribuição gera emoções (Cook & Rice, 2006) que podem contribuir para a reciprocidade sustentada. Sentimentos de confiança podem evoluir à medida que a troca contínua, aumentando o afecto positivo entre os actores e perpetuando a relação de comunicação persuasiva. A estrutura das trocas sociais envolve um processo dinâmico de comunicação que permite aos comunicadores adequar a sua mensagem ao receptor (Perloff, 2010). Para ser eficaz, o persuadido deve perceber os comunicadores como confiáveis, transmitindo experiência e confiabilidade (O'Keefe, 2016).

A Teoria da Cortesia (“Politeness Theory”), defendida por Brown e Levinson (1987) e Kitamura (2000) fornece uma estrutura para desenvolver ainda mais as tácticas de comunicação interpessoal. Os indivíduos procuram manter dois tipos de “face”: positiva, para ganhar respeito e negativa, quando se sentem constrangidos pelos outros. Entender o limiar de cortesia para o comunicador e o persuadido é essencial para incentivar a mudança de comportamento; os indivíduos são menos propensos a cumprir solicitações se sentirem a sua “face” em perigo (Gass & Seiter, 2014); estas situações podem ocorrer quando um comunicador não se importa com os sentimentos do persuadido (Kitamura, 2000). Em situações em que não podemos dizer exactamente o que desejamos, aplicamos técnicas de linguagem para transmitir uma

mensagem sem ameaçar o interlocutor (Holtgrave, 2008); estas técnicas incluem a abordagem amigável da cortesia positiva (indicando semelhanças ou expressando apreciação) e uma abordagem formal de cortesia negativa, usando conselhos ou respeitando o direito do outro de não ser alvo de imposições (Brown & Levinson, 1987; Kitamura, 2000).

1.3. COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM TURISMO

John e Srivastava (1999) definem Marketing de Turismo como o processo de antecipar e satisfazer as necessidades dos visitantes existentes e potenciais, além das dos fornecedores ou destinos. A gestão desta troca pode ser impulsionada pelo lucro, pelo que a comunidade ganha ou por ambos; o sucesso da estratégia a longo prazo depende de uma interacção entre consumidor ou cliente e fornecedor. Significa também assegurar as necessidades ambientais e sociais (bem como a satisfação do consumidor), que não podem continuar a ser consideradas mutuamente exclusivas. As organizações de turismo de sucesso pensam sobre o seu futuro e em estratégias para atingir os seus objectivos. Para tal, a tecnologia é um componente vital nas estratégias turísticas e uma ferramenta essencial para as organizações serem competitivas e, até, superarem os seus concorrentes.

A comunicação turística inclui a comunicação gerada pelas relações de turismo (sejam formais ou informais), com o objectivo de dar a conhecer o destino ao público, persuadir o viajante a sentir-se seduzido pelo destino, e manter a divulgação para o relembrar dos atractivos do destino (Fernandes, Ribeiro, & Lima, 2018).

A comunicação das organizações turísticas implica um número significativo de segmentos de mercado, distribuídos por diversas regiões e países, além do recurso a diferentes técnicas e canais de comunicação (Cosma et al., 2012, p. 112). A promoção turística refere-se à actividade comunicativa de marketing que preenche as lacunas de percepção e informação que existem entre os fornecedores de turismo e os viajantes (Esu, 2010, p. 3). É concebida com o intuito de divulgar e criar uma imagem positiva e atractiva para quem não conhece o destino. Pode ser projectada para persuadir racionalmente, fornecendo informações factuais de que os potenciais visitantes necessitam para tomarem uma decisão, como para persuadir emocionalmente. Antes

da criação de mensagens promocionais, é necessário entender e conhecer o consumidor enquanto público-alvo que se pretende atingir, porque disso depende a eficácia da comunicação (Ramos & Ribeiro, 2014).

A comunicação no turismo compreende três fases: antes, durante e depois da prestação dos serviços (Marujo, 2008). A primeira fase consiste na recolha de informações sobre o destino. Existem várias fontes de informação que os viajantes podem consultar antes de viajar: meios de comunicação social (televisão, imprensa, rádio, cinema, *outdoor*, internet), feiras de turismo e *word-of-mouth* (WOM, definido como comunicação de marketing centrada no consumidor, em que o emissor é independente do vendedor), entre outras. É nesta fase que a comunicação interpessoal se torna uma ferramenta fundamental para criar empatia e fomentar a satisfação do consumidor (Baek, Wojcieszak, & Carpini, 2012).

A segunda fase, durante a viagem, estabelece-se com o viajante já no destino e consiste nas relações culturais e de lazer, tanto entre os viajantes e residentes, como entre os próprios viajantes. A terceira fase, após a viagem, consiste na descrição das experiências vividas no destino, a amigos, familiares, colegas e outros públicos. Essas experiências podem ser descritas de forma positiva ou negativa, dependendo do grau de satisfação dos viajantes relativamente ao destino, e é, por isso, fundamental monitorizar essas opiniões para avaliar a eficácia da promoção do destino. O *feedback* no turismo é um instrumento de avaliação, que permite ao emissor perceber se o seu objectivo foi alcançado, controlar os efeitos da comunicação realizada e adaptar o produto e a comunicação aos interesses dos viajantes. A conjugação destas três fases contribui para a formação da imagem do destino e dos intervenientes turísticos que participam na sua promoção.

Bolaños e outros (2014) destacam as preferências dos viajantes portugueses pelas informações de outros viajantes ou de conhecidos (WOM e conteúdos gerados por utilizadores), seguido pelo contributo de organismos oficiais, publicações turísticas, hotéis e agências de viagens. Os autores sublinham a importância do WOM e do conteúdo gerado por utilizadores (pessoas comuns que contribuem de forma voluntária com dados ou informações, como textos, fotografias, marcadores, áudio ou vídeo, que estão disponíveis *online* e acessíveis a qualquer pessoa) no

desenvolvimento da comunicação turística contemporânea. Estudos sugerem que WOM face-a-face é o mais influente e predominante recurso de informação no que diz respeito à formação de percepções de imagem de um destino (Baloglu & McCleary, 1999; Beerli & Martin, 2004; Hanlan & Kelly, 2004). Em comparação com outros produtos de retalho, hospitalidade e produtos turísticos são intangíveis e carregam um alto grau de incerteza, porque não podem ser avaliados antes do consumo (Murray & Schlacter, 1990). Além disso, esses produtos são geralmente considerados produtos de envolvimento devido aos altos custos e risco. Portanto, o WOM torna-se um aspecto importante no processo de tomada de decisão (Murray, 1991), uma vez que reduz a incerteza e o risco percebido. Ter visitantes anteriores a recomendar um determinado destino através de WOM positivo pode ser uma das ferramentas de marketing mais eficazes para trazer novos visitantes. Um bom WOM pode criar uma imagem positiva do destino, mas também aumentar a consciência do destino para pessoas que não estão muito familiarizadas com ele (Phillips, Wolfe, Hodur, & Leistriz, 2011).

Crescentemente, as empresas, incluindo as do sector turístico, estão orientadas para o relacionamento com o consumidor e customização, procurando tornar-se exclusivas ao apostarem em estratégias de proximidade, relações estáveis e duradouras (Antunes & Rita, 2008; Carneiro, Simões, & Filipe, 2013). A expressão “o consumidor é sempre um co-criador de valor” indica que este está envolvido num processo de criação de valor – os consumidores estão interessados nas consequências positivas resultantes dos produtos ou serviços que compram ou utilizam (Ravald, 2011).

Estudos recentes indicam que valores pós-materialistas, ou seja, crescentes necessidades não-materialistas, cuidados ambientais, diminuição de preocupações sobre carreira, prestígio e *status*, entre outros, estão a ganhar importância na sociedade actual (Moutinho & Vargas-Sanchez, 2018). Dentro do marketing tradicional, existe uma tendência para o marketing social em que a organização e as marcas que ela representa desejam ser percebidas como saudáveis e cuidadosas - esta é uma tendência chave que continuará a crescer no consumo de produtos relacionados com o turismo. Um processo de “re-humanização” e filantropia está a substituir a procura da beleza física, bens materiais e hedonismo, dando lugar ao

consumo altruísta, em que mais consumidores experimentam uma mudança de consciência. No outro extremo do espectro, o “uber-premium” ou o “ultraluxe” continuarão a desenvolver-se, e a sua evolução será assegurada pela ascensão de uma elite global - consumidores que desejam o *status* estão à procura da próxima onda em produtos, serviços e experiências exclusivos que estão realmente fora do alcance das massas, agora que a massificação tem chegado a quase todos os produtos luxuosos do mundo. No entanto, os limites do turismo de massas são reconhecíveis não apenas do ponto de vista quantitativo, mas também do qualitativo. As seguintes tendências são aparentes e provavelmente de longo prazo (Moutinho & Vargas-Sanchez, 2018):

1. O aumento da diferenciação e pluralização da procura;
2. O aparecimento de novos mercados especializados e segmentos de mercado;
3. O decréscimo de formas de férias passivas (física e culturalmente) em favor de passatempos mais activos, com adrenalina, fantasia e aventura, e uma mudança em torno da maximização da liberdade individual em recombina elementos para produzir ofertas de férias personalizadas;
4. A crescente necessidade de serviços não padronizados e de comportamento turístico individualizado está directamente ligada à procura da auto-determinação, através da qual soluções individualizadas e personalizadas são desenvolvidas pelo indivíduo;
5. O nível avançado de experiência de viagem na população, que acompanha abordagens selectivas, críticas e orientadas para a qualidade do planeamento de férias individuais;
6. Um desejo crescente de se relacionar com a natureza, ganhar experiência em primeira mão e participar em passatempos activos (férias de lazer, férias de trekking, turismo rural);
7. Níveis mais altos de consciência ambiental e sensibilidade à qualidade de vida em geral;
8. O crescente esforço para aprender, que muitas vezes se manifesta em tentativas sérias de conhecer culturas estrangeiras.

Os fornecedores de serviços turísticos oferecerão cada vez mais pacotes de serviços que tratam directamente os problemas específicos dos consumidores e proporcionarão aos viajantes mais oportunidades de moldar as suas férias como desejarem – actividades, experiências, participação e aprendizagem serão todos elementos-chave no futuro. Um número crescente de turistas irá procurar um tipo holístico de recreação, de modo a atingir o equilíbrio global entre corpo, alma e mente. Cada vez mais viajantes definirão o seu conceito de férias “ricas” em termos de profundidade, e não em termos da diversidade das suas experiências de viagem, pois procuram a realização pessoal através do consumo experiencial (Moutinho & Vargas-Sanchez, 2018).

A tecnologia de informação turística (TIT) melhora significativamente os fluxos de informação entre várias partes da indústria do turismo em vários contextos. Os avanços na Internet e na tecnologia móvel nas últimas décadas levaram a mudanças rápidas na TIT, que por sua vez revolucionou a indústria do turismo (Yuan, Tseng, & Ho, 2018). Após a ampla penetração das tecnologias e da World Wide Web, os turistas ganharam acesso directo a informações sobre produtos e organizações de turismo de forma barata e interactiva, com pouca consideração pela localização física dos prestadores de serviços (Yuan, Tseng, & Ho, 2018); deixaram de procurar as organizações de Marketing de destino, agentes de viagens ou órgãos de comunicação social como a principal fonte de informações relacionadas com viagens. Os turistas usam a TIT não apenas para procurar informações antes do planeamento da viagem, mas também para fazer reservas e compras, bem como registar reclamações e *feedbacks*. A *web* criou as oportunidades para a comunicação electrónica de WOM (eWOM) através de fóruns de discussão *online*, grupos de notícias, blogues, e *websites* com revisões dos serviços. O eWOM utiliza a natureza efémera, anónima e em grande escala da internet e introduz uma nova maneira de capturar, analisar, interpretar e gerir a influência da comunicação no Marketing de turismo (Jalilvand & Heidari, 2017). Ao facilitar a divulgação das opiniões próprias (e o acesso a opiniões de outros consumidores), vários *websites* de opinião causam um profundo efeito na atitude e nas decisões dos turistas (Jalilvand & Samiei, 2012).

Este desenvolvimento pode exigir uma mudança de pensamento em termos de como os fornecedores de serviços turísticos constroem e desenvolvem relacionamentos com os seus consumidores, passando da gestão clássica do relacionamento com consumidor para o relacionamento gerido pelo consumidor, que reflecte o equilíbrio de poder entre fornecedor e consumidor, especialmente na era do desenvolvimento do consumidor “empoderado”, que é conhecedor, tem mais experiência e expectativas maiores; não é facilmente categorizado por uma tipologia clássica de segmentação, mas é um indivíduo que se tornou um viajante de "alta frequência" sofisticado, que é adepto das novas tecnologias e que tem a capacidade de se adaptar e actuar em ambientes multiculturais. O consumidor “empoderado”, com a ajuda das novas tecnologias, exigirá cada vez mais que os operadores turísticos sejam precisos, personalizados e pessoais em tudo o que oferecem (Moutinho & Vargas-Sanchez, 2018).

No contexto dos serviços e, particularmente, numa agência de viagens, a comunicação interpessoal presencial é uma ferramenta fundamental, já que permite, no contacto directo com o consumidor, criar empatia para fomentar a satisfação do consumidor e o seu retorno. Estudos demonstram que, mesmo num cenário de expansão da comunicação online, a comunicação interpessoal presencial é determinante para a decisão e satisfação dos consumidores (Baek, Wojcieszak, & Carpini, 2012) e que é importante usar técnicas para gerir a impressão causada no consumidor, já que as impressões podem mudar consoante as intuições, opiniões e comportamentos individuais (Kalyoncu & Yuksek, 2017).

A gestão de impressões visa controlar, direccionar e sustentar as interacções que ocorrem no início e fim dos relacionamentos, para que as relações dos indivíduos com o seu ambiente possam ser geridas. Este processo requer motivação para acompanhar as interacções e ser influenciado para ganhar poder social e resultar num sentido de identidade. As técnicas de gestão de impressões possuem duas vertentes: agressiva e defensiva. As técnicas agressivas são mais activas e procuram criar uma identidade que promova a impressão desejada, são elas: Insinuação (*Ingratiation*), Auto-promoção (*Self-promotion*); Exemplificação (*Exemplification*); Súplica (*Supplication*), e Intimidação (*Intimidation*). As técnicas defensivas são usadas para

manter uma imagem já existente ou para melhorar uma má impressão (Kalyoncu & Yuksek, 2017).

Os investigadores têm utilizado teorias e modelos psicológicos para estudar o comportamento e as experiências dos turistas (Houge Mackenzie & Kerr, 2013). De acordo com Batman, Yildirgan e Demirtas (2000), os profissionais de turismo devem ter algumas qualidades individuais que incluem competências de comunicação, traços positivos de personalidade, habilidades técnicas, qualificações educacionais, ética profissional e assertividade. Experiências turísticas positivas são importantes para o Marketing de destino de sucesso porque influencia a escolha do destino, o consumo de serviços e a decisão de retornar (Kozak & Rimmington, 2000). Talukder (2012) argumenta que a capacidade mais importante para construir e fortalecer relações positivas é a habilidade de comunicar com o outro de modo a aumentar sentimentos de confiança, abertura e apoio. É este tipo de comunicação que leva a que os consumidores se sintam emocionalmente comprometidos com a organização e que confiem nos seus serviços, o que leva a um comportamento exclusivo, isto é, intenções de retorno, fidelidade e satisfação, bem como o facto de o consumidor recomendar determinada organização suporta os esforços de Marketing por ela realizados (Walz & Celuch, 2010).

O tema da avaliação da qualidade de serviço atraiu uma vasta atenção quer académica, quer prática. Parasuraman, Zeithmal e Berry (1985, 1988) são longamente citados em vários artigos, já que foram os primeiros a conceber uma escala de avaliação da qualidade de serviço na óptica do consumidor, denominada SERVQUAL, adaptável a qualquer organização de serviços. Os autores originais caracterizam este modelo como o hiato entre o desempenho do atendimento e as expectativas do consumidor. Assim, foram definidas cinco dimensões: 1) Tangibilidade, referente à tecnologia existente, instalações físicas e aparência dos colaboradores; 2) Fiabilidade, referente à capacidade de executar o serviço com segurança e confiança; 3) Disponibilidade, referente à vontade de ajudar os consumidores, de forma a esclarecer as suas dúvidas; 4) Segurança, que reflecte o conhecimento dos colaboradores e a sua capacidade de inspirar confiança e segurança ao consumidor; 5) Empatia, referente ao cuidado, atenção individualizada que a empresa proporciona ao consumidor (Patrício

et al., 2006). No entanto, autores como Cronin e Taylor (1992) estiveram entre os investigadores que mais críticas teceram ao modelo SERVQUAL, considerando-o confuso. Sugeriram, então que, a componente expectativa fosse descartada e se considerasse, ao invés, a componente desempenho, percebida pelos consumidores, surgindo, assim, o modelo SERVPERF, uma variante da escala anterior, que com o tempo, tem ganho o apoio de outros investigadores (Jain & Gupta, 2004), já que difere do modelo SERVQUAL ao tentar dar uma maior ênfase à óptica do consumidor.

Kamdampully, Mok e Sparks (2001) aplicaram o modelo SERVQUAL ao turismo, por forma a avaliar a importância do atendimento no sector. Blodgett, Wakefield e Barnes (1995) afirmam que outro aspecto fundamental do atendimento é a maneira como a empresa responde às queixas e reclamações dos consumidores – muitas vezes os consumidores fazem as suas escolhas não só de acordo com o nível de atendimento prestado, mas também na sua percepção do nível de serviço ao consumidor que pode esperar no pós-venda.

De acordo com Alge e outros (2002, p. 468), 90% das decisões de tornar a comprar são altamente influenciadas pela qualidade dos serviços prestados. Na qualidade dos serviços é importante realçar a importância da comunicação, já que, segundo Walz e outros (2010, 2012) é o elemento fundamental das trocas relacionais e detém um papel fundamental na redução da incerteza, bem como na construção de um compromisso afectivo, no sector dos serviços e no contexto de retalho, reforçando a importância do tipo de conversa que é efectuada entre funcionários e consumidores que pode gerar satisfação no consumidor e intenções de retorno, bem como um *word of mouth* positivo em torno do estabelecimento, isto é, conteúdos que são comentados em sistema de passa-a-palavra e que podem tornar-se virais com a ajuda das redes sociais digitais (Sebastião, 2012).

Face a estas exigências, a Comunicação de Marketing em turismo tem aprimorado crescentemente a sua aposta em Marketing Interno. O Marketing Interno consiste numa prática de Marketing voltada para o interior da organização, de modo a motivar e treinar os colaboradores para que ajam como um grupo, com o intuito de partilhar os objectivos da organização, de criar e promover ideias, projectos e valores

úteis à organização, que apoiem a tomada de decisões, bem como proporcionar um melhor atendimento e satisfação ao consumidor (Bambrilla, 2005), sendo importante ter em conta que é o uso de uma comunicação bidireccional, isto é, entre funcionários e gerentes e não a comunicação tradicional hierarquizada, que motiva os primeiros a serem mais produtivos e a defenderem e perpetuarem os objectivos da organização (Talukder, 2012). Este conceito torna-se importante no âmbito do presente estudo, que visa os serviços, pois demonstra que os colaboradores de determinada organização são a “cara” da mesma, sendo eles que contactam e comunicam com o público e que podem alterar o modo como a sua organização é considerada externamente, isto é: um colaborador totalmente envolvido e satisfeito na sua organização passa para o exterior uma boa imagem da mesma, fazendo com que os consumidores confiem e se sintam seguros, gerando toda uma aura positiva em torno da organização. Pode dizer-se que um bom Marketing Interno é o começo de um bom relacionamento com os consumidores.

A literatura sobre serviços reconhece que os funcionários de linha de frente são frequentemente responsáveis por atender às necessidades idiossincráticas dos consumidores e identifica duas dimensões dos esforços de personalização dos funcionários (Gwinner, Bitner, Brown, & Kumar, 2005). Uma dimensão é personalizar o processo de atendimento, que envolve os funcionários da linha de frente (FLF daqui para frente) orientando os consumidores no processo de tomada de decisões e adaptando-se às necessidades do consumidor à medida que procuram, identificam e consideram várias soluções. Uma segunda dimensão é personalizar a oferta de serviço (ou seja, o produto ou serviço), o que resulta num conjunto exclusivo de benefícios projectados especificamente para os consumidores. Ambas as dimensões estão de acordo com a definição de customização de serviço, que é definida como “qualquer comportamento que ocorra na interacção destinada a contribuir para a individualização do consumidor” (Surprenant & Solomon, 1987, p. 87).

Os FLF podem empenhar-se na personalização do serviço, personalizando a oferta de serviço ou o processo de serviço, também conhecido como comportamento adaptativo interpessoal (Gwinner et al., 2005). Em contraste com a adaptação da oferta de serviços, o comportamento adaptativo interpessoal refere-se à

personalização do processo de serviço e dos elementos interpessoais (comunicação, estilo de apresentação e comportamentos sociais) na interação consumidor-funcionário (Gwinner et al., 2005; Roman & Iacobucci, 2010). Apesar da literatura relacionar a customização a resultados favoráveis (Ball, Coelho, & Vilares, 2006; Ostrom & Iacobucci, 1995; Surprenant & Solomon, 1987), a literatura relacionada sugere que as emoções do consumidor podem resultar de avaliações do comportamento do funcionário, como customização, e podem, por sua vez, influenciar as avaliações dos consumidores. Dada a crescente procura por personalização e que a sua prática se alinhe com as necessidades dos consumidores (Reed, 2014), estes provavelmente avaliam a customização de maneira positiva, provocando assim emoções positivas no consumidor. Assim, as emoções positivas podem explicar os efeitos positivos da personalização nos principais resultados relacionais, como confiança e lealdade.

O estudo de Bock, Mangus e Folse (2016) contribui para este tema demonstrando que os mecanismos cognitivos (confiança) e afectivos (emoções) podem explicar os efeitos da customização na lealdade e, de facto, as emoções representam um elo perdido entre customização e confiança. Os autores demonstram que a customização provoca emoções no consumidor que, por sua vez, geram confiança no FLF e, posteriormente, lealdade. A gratidão desempenha um papel crítico, uma vez que medeia o efeito do comportamento interpessoal na confiança. No entanto, o orgulho, o prazer e a raiva também são influentes, pois essas emoções medeiam o efeito do comportamento adaptativo interpessoal na confiança em altos níveis de oferta de serviços de customização. Assim, a customização não faz apenas com que os consumidores se sintam bem com as acções dos funcionários, mas também com que os consumidores se sintam bem, demonstrando que a customização funciona através de mecanismos afectivos e cognitivos.

A indústria do turismo está a tornar-se cada vez mais competitiva, e as empresas estão continuamente à procura de formas inovadoras de promover a sua posição no mercado (Zhong, Busser, & Baloglu, 2017). Frequentemente, os Funcionários de Linha da Frente aprendem habilidades gerais de construção de relacionamento, como empenhar-se em comportamentos atenciosos, imitativos,

cortesias e comuns (Gremler & Gwinner, 2008). No entanto, usar as mesmas técnicas de construção de relacionamento em cada consumidor pode não ser suficiente. Tentativas autênticas ou intrinsecamente motivadas (Roman & Iacobucci, 2010) pelos FLF de se relacionar exclusivamente através do tom, vocabulário e identificação de necessidades permitem que o FLF sirva melhor ao consumidor e ofereça ao consumidor evidências de que o funcionário e a empresa estão especificamente interessados nas suas necessidades individuais.

Incentivar os FLF a usar comportamentos adaptativos interpessoais, utiliza um recurso existente e torna a customização através de comportamentos adaptativos interpessoais uma estratégia proactiva desejável para as empresas melhorarem a lealdade do consumidor e impulsionarem o crescimento da receita (Bock, Mangus, & Folse, 2016). Bowie e Buttle (2004) acrescentam que a aparência, a atitude e o comportamento dos funcionários devem complementar o posicionamento, o conceito do produto e o ambiente físico. A limpeza, o comportamento e o vestuário dos funcionários devem enviar uma mensagem consistente aos consumidores, já que estes dificilmente notarão o vestuário e o comportamento do funcionário quando correspondem à imagem da marca e a outros elementos do ambiente físico.

2. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Esta investigação, de carácter exploratório, pretende abordar este tópico ainda pouco estudado na área da comunicação de modo a contribuir com novos entendimentos e visões sobre o tema em estudo, que se possam traduzir em investigações futuras (Babbie, 2004). A pergunta de partida deste estudo é: **como se processa a comunicação interpessoal entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares?** Os objectivos do estudo serão:

1. Identificar práticas de comunicação interpessoal presencial das agências de viagens com os seus consumidores particulares, aquando do processo de atendimento;
2. Comparar estas práticas em agências com diferentes posicionamentos: as que oferecem pacotes estandardizados de turismo de massas e as que se dedicam

ao atendimento de públicos específicos, proporcionando serviços alegadamente mais personalizados;

3. Compreender os atributos de comunicação interpessoal que os consumidores particulares mais valorizam no seu relacionamento com as agências de viagens;
4. Discutir criticamente as diferenças encontradas entre a comunicação interpessoal praticada pelas agências e a que seria desejada pelos consumidores particulares;
5. Sugerir procedimentos de comunicação interpessoal às agências de viagens para melhorar o seu relacionamento com os consumidores particulares.

Optou-se pelo estudo dos consumidores particulares por haver estudos científicos que realçam a componente mais emocional do seu processo de compra, quando comparados com os consumidores organizacionais – o que exige uma particular sensibilidade do prestador de serviços (Ribeiro & Soares, 2015a e 2015b; Ribeiro, 2010). Por uma questão de foco, privilegiou-se o estudo das práticas de comunicação interpessoal presencial estabelecidas no primeiro contacto entre o agente de viagens e o consumidor. Tal implica que a relação entre estes dois interlocutores não sofrerá de antecedentes que possam alterar a postura das diferentes partes.

O método utilizado neste trabalho é fundamentalmente qualitativo, utilizado quando se pretende que a investigação possa reflectir aspectos dos “hábitos dos sujeitos, grupos ou comunidades em análise, e simultaneamente, possa sustentar, de modo fundamentado na observação, a respectiva inferência ou interpretação dos seus hábitos” (Espírito Santo, 2010, p.25).

Para responder aos primeiros dois objectivos, identificar e comparar as práticas de comunicação em agências com diferentes posicionamentos, foram escolhidas lojas das três agências que oferecessem pacotes estandardizados de turismo de massas em Portugal com maior volume de vendas nos últimos cinco anos e três agências vocacionadas para públicos específicos, que registassem crescimento de vendas nos últimos cinco anos e, em ambos os casos, que operassem na região da Grande Lisboa (por uma questão de acessibilidade à investigadora). Por forma a melhor identificar e seleccionar estas agências de viagens dentro dos perfis pretendidos, foi realizada uma entrevista aprofundada e semi-estruturada ao responsável do Grupo GEA (grupo de

gestão comercial), representado por Nuno Tomaz, Director Comercial, perguntando-se quais as agências com maior volume de vendas em pacotes estandardizados e quais os nichos de mercado emergentes mais dinâmicos em Portugal (e dentro desses nichos, quais as agências que registam crescimento de vendas nos últimos 5 anos). Durante o decorrer do estudo, a autora contactou várias vezes a Associação das Agências de Viagens e Turismo (APAVT), no sentido de obter uma entrevista. Não obstante os esforços da autora, não foi possível obter a entrevista. O objectivo de se optar por entrevistas semi-estruturadas prende-se com o facto de o entrevistado descrever mais ricamente a sua experiência num ambiente de interacção humana e social, além de possibilitar a introdução de perguntas que, mesmo não pertencendo ao guião, podem servir para esclarecer melhor conceitos ou tendências relevantes para o tema (Gauthier, 2003). O guião destas entrevistas pode ser consultado na íntegra no apêndice 5.1. De notar que as respostas às entrevistas não são divulgadas por uma questão de confidencialidade, a pedido dos entrevistados.

Após a entrevista ao responsável do Grupo GEA, foram identificadas três agências de massas (uma delas especializada em viagens em grupo, as outras duas em pacotes tradicionais) e três agências vocacionadas para nichos de mercado, nomeadamente, o turismo de luxo, o turismo acessível e o turismo de experiências. É importante referir que, neste trabalho, não são revelados os nomes das agências, a pedido dos entrevistados. Por este motivo, durante a apresentação dos resultados do estudo designou-se cada agência por um nome fictício, alusivo ao cerne da sua actividade. As lojas das agências de massas seleccionadas situam-se em Lisboa. Duas delas operam em Portugal há mais de 30 anos e a terceira foi fundada em 2013. Relativamente às agências de nicho, a que se especializa em turismo acessível está localizada no concelho de Sintra, a agência vocacionada para o turismo de luxo fica no centro de Lisboa e a agência de turismo de experiências não possui loja física; tanto a de turismo acessível como a de turismo de experiências operam há 4 a 6 anos, enquanto a de turismo de luxo já tem presença no mercado há quase 20 anos.

Foram realizadas entrevistas aprofundadas aos responsáveis de Marketing, Comunicação e Vendas das agências seleccionadas que aceitaram este nosso pedido, entre meados de Maio e fim de Junho de 2019, no sentido de perceber que desafios

enfrentam na comunicação com os seus consumidores, se estão a adoptar algum tipo de estratégia para melhorar o contacto com os consumidores e de que forma estão a fazê-lo. Como duas das agências de turismo de massas não aceitaram o pedido de entrevista, a investigadora procurou contactar outras agências de posicionamento semelhante em actividade há, pelo menos, 5 anos, conseguindo realizar uma entrevista a uma agência de viagens sediada no Porto.

Para a realização destas entrevistas foi construído um guião de entrevista com perguntas semi-estruturadas que vão ao encontro dos objectivos mencionados, mas que permitem a flexibilidade de adequar as questões ao discurso dos entrevistados de modo a aprofundar as suas opiniões (Gauthier, 2003). Durante as entrevistas, procurou-se identificar que tipo de atendimento as agências fazem aos seus consumidores (presencial e/ou online) e como criam e mantêm os relacionamentos, de forma a perceber de que modo a comunicação interpessoal é aplicada e valorizada. Foi ainda importante verificar se existe formação adequada sobre atendimento e comunicação aos colaboradores de cada empresa, além de se tentar apreender a percepção que o responsável de cada agência tem sobre o futuro da comunicação e atendimento em turismo. O guião pode ser consultado na íntegra no apêndice 5.2. As entrevistas (quer aos responsáveis das agências de viagens, quer aos consumidores particulares mencionadas mais à frente) foram transcritas e, posteriormente, analisadas por forma a serem enquadradas em categorias que facilitem o seu tratamento inicial, numa perspectiva de análise de conteúdo (Gall, Gall, & Borg, 2003). A análise de conteúdo foi utilizada para descrever sistematicamente os dados qualitativos das entrevistas, e os códigos foram criados indutivamente. Os dados foram classificados em categorias e codificados em temas emergentes (Ribeiro *et al.*, 2018; Leech & Onwuegbuzie, 2009).

Como o número de entrevistas aos responsáveis das agências de viagens é reduzido, foi possível identificar facilmente grandes temas comuns, nomeadamente: “como é recebido o pedido de viagem”, “procedimentos de atendimento”; “vantagens da comunicação presencial”; “importância da comunicação não-verbal”; “métodos para uma comunicação mais personalizada”; “dificuldades na comunicação”; “formação dos colaboradores”, e “futuro da comunicação nas agências de viagens”.

Estes temas estão devidamente desenvolvidos no ponto 3.1, e as entrevistas podem ser consultadas na íntegra no apêndice 5.2. A categorização, com os respectivos indicadores, pode ser consultada no apêndice 5.3.

Para perceber a experiência de comunicação do lado do consumidor, foi aplicado um estudo de observação participante com base na técnica de etnografia (ou cliente-mistério, na linguagem de Marketing). A observação participante é um método único para investigar a existência humana, por meio do qual o investigador participa mais ou menos activamente com pessoas em situações comuns e da vida quotidiana enquanto observa e recolhe informações – o investigador adquire acesso directo não apenas ao ambiente fisicamente observável, mas também à sua realidade primária, como experiências, pensamentos, sentimentos e actividades dos observados (Jorgensen, 2015). Através da participação, é possível observar e recolher formas de dados que, muitas vezes, são inacessíveis do ponto de vista de um observador externo não participante. Esta técnica é particularmente interessante para este trabalho, dada a sua simplicidade de aplicação que permite obter informação útil e privilegiada sobre a experiência dos consumidores num serviço (Huntington & Schuler, 1993). Visitou-se cada uma das agências em estudo presencialmente, entre 6 de Março e 16 de Abril de 2019, com base em dois guiões de pedidos de viagem (um sobre Austrália e outro sobre Roma, que podem ser consultados na íntegra nos apêndices 5.6.1 e 5.6.2) e num guião de observação (que pode ser consultado na íntegra no apêndice 5.7) que contemplou não só a aparência do agente de viagens como a forma como este recebe, comunica e se relaciona com o consumidor.

No sentido de complementar a informação fornecida pelos responsáveis da GEA e das agências de viagens, pareceu fundamental recolher a opinião de consumidores das agências de viagens seleccionadas. Deste modo, planeou-se realizar entrevistas aprofundadas aos consumidores das agências em estudo para apurar o que mais valorizam no contacto pessoal com o agente de viagens (o guião pode ser consultado no apêndice 5.4.). Originalmente, ambicionava-se entrevistar consumidores de cada agência mediante contactos previamente providenciados pelas agências. No entanto, pelo facto de as agências não terem facultado os contactos, houve que procurar e contactar os consumidores finais por esforço próprio da investigadora. Foram assim

entrevistados 20 consumidores, com idades compreendidas entre os 24 e 71 anos – 12 indivíduos do sexo feminino e 8 do sexo masculino – tendo-se optado por um estudo de um pequeno grupo dado não se pretender que os resultados sejam representativos da população portuguesa (Coutinho, 2014). As entrevistas decorreram entre 4 e 22 de Julho e foram aplicadas presencialmente ou por telefone, este último caso dada a impossibilidade declarada dos entrevistados reunirem presencialmente. À semelhança das entrevistas aos responsáveis das agências de viagens, as entrevistas aos consumidores foram transcritas e analisadas por forma a serem enquadradas em categorias (Gall, Gall & Borg, 2003). Durante a análise, a investigadora procurou encontrar expressões e códigos-padrão que fossem comuns aos entrevistados, de modo a identificar os aspectos mais mencionados e valorizados no atendimento presencial da agência de viagens a que os entrevistados recorrem habitualmente. Numa primeira fase, identificaram-se os grandes temas mencionados pelos entrevistados: “importância de conversar pessoalmente com o agente de viagens”, “vantagens do atendimento presencial vs. atendimento digital”; “desvantagens do atendimento presencial vs. atendimento digital”; “importância do atendimento presencial”; “atenções especiais recebidas e/ou pretendidas”; “como receber atenções especiais”; “impressão sobre imagem do agente de viagens”, e “impressão sobre a postura e atitude do agente de viagens”. Dentro de cada grande tema, identificaram-se todos os aspectos e vantagens apontados pelos entrevistados, atribuindo as menções a cada entrevistado específico (a categorização, com os respectivos indicadores, pode ser consultada no apêndice 5.5 e as entrevistas podem ser consultadas na íntegra no apêndice 5.4.1 ao 5.4.20). Desta forma, foi possível identificar quais os aspectos com maior importância para os entrevistados dentro de cada grande tema. Os resultados foram explorados no ponto 3.3.

A conjugação dos resultados obtidos nas entrevistas serviu para a elaboração de um conjunto de contributos de comunicação interpessoal que podem ser aplicados na comunicação das agências de viagens com os seus consumidores. Este contributo visa conferir coerência à comunicação e garantir um elevado nível de qualidade no atendimento ao consumidor, garantindo que todos os colaboradores das empresas têm a formação adequada e estão preparados para comunicar com o consumidor.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realizadas as entrevistas aprofundadas aos responsáveis das agências e aos consumidores, bem como a observação directa às agências, foram obtidos os resultados constantes nos pontos seguintes, organizados na mesma sequência dos objectivos estabelecidos no ponto metodológico.

3.1. Práticas de comunicação interpessoal presencial das agências de viagens no atendimento

Após as entrevistas aos representantes das agências de viagens, apurou-se que a Agência de Turismo Acessível, a Agência de Turismo de Experiências e a Agência de Turismo de Luxo recebem maioritariamente pedidos por e-mail e por telefone, embora a Agência de Turismo de Luxo também receba pedidos de viagem presenciais. A Agência de Viagens de Grupo é a única que só recebe pedidos presenciais.

Figura 1 - Como é recebido o pedido nas agências de viagens



Fonte: Elaboração própria

Em termos de procedimentos de atendimento, tanto a Agência de Massas como a Agência de Turismo de Experiências focam a importância de um atendimento cuidado, em que se trate cada consumidor individualmente, de forma a perceber as suas necessidades e traçar um perfil para melhor ir ao encontro das suas expectativas: “atenção, detalhe e os pormenores levam-nos a uma boa compreensão e assim podemos prestar o serviço mais adequado; temos de saber ler os sinais e criar proximidade com os clientes” (Agência de Massas); a Agência de Turismo de Experiências acrescenta que é importante ter os sentidos todos alerta, ler nas entrelinhas, e analisar a postura corporal do consumidor, “pequenas frases que são

ditas e que dão a entender o seu estado de espírito ou um gosto especial, para depois apresentar ou melhorar o nosso serviço e até surpreender o cliente”. A Agência de Viagens de Grupo afirma que é importante que a comunicação seja um trunfo para um discurso fluente, tendo “as qualidades dos destinos na ponta da língua”, já que todos os processos de atendimento passam pelos balcões da agência. Foi também a única agência a focar a importância da imagem de quem atende, que deve “estar bem-vestido, com postura correcta e profissional e com sorriso obrigatório”.

Figura 2 - Procedimentos de atendimento nas agências de viagens



Fonte: Elaboração própria

A Agência de Turismo de Luxo indicou que os pedidos recebidos por telefone e por e-mail têm de ter resposta até 24 horas, enquanto os pedidos presenciais têm atendimento imediato - quando recebem pedidos por telefone, tentam sempre combinar uma reunião presencial com o consumidor. É de ressaltar que apenas a Agência de Turismo de Massas afirmou dar importância ao *feedback* por parte do consumidor no final da viagem, que diz ser fundamental para ajustar a estratégia de comunicação e melhorar os serviços da Agência.

Sobre as vantagens da comunicação presencial em comparação com outras formas de comunicação, a Agência de Turismo de Massas, a Agência de Turismo de Luxo e a Agência de Turismo Acessível concordam que “comunicar de forma presencial permite-nos perceber tudo de forma mais rápida, clara e [com] mais facilidade no fecho das vendas. A proximidade com o consumidor atinge-se de uma forma mais eficaz cara-a-cara [porque] o consumidor sabe exactamente quem está do outro lado” (Agência de Turismo de Massas), e a Agência de Turismo de Luxo acrescenta “se todos os clientes viessem cá, a probabilidade de vendermos todas as viagens era maior”, porque é mais fácil para o consumidor criar maior empatia com o

agente e aperceber-se da sua experiência. A Agência de Turismo Acessível afirma mesmo que o atendimento presencial é o método de comunicação ideal com os consumidores. A Agência de Turismo de Experiências, apesar de apenas ter atendimento presencial com parceiros (porque os seus consumidores finais são, quase na totalidade, estrangeiros) garante que o atendimento presencial é o mais eficaz porque é muito importante “as agências terem uma cara associada a uma empresa” parceira, na qual podem depositar confiança.

Figura 3 - Comunicação presencial vs. outras formas de comunicação



Fonte: Elaboração própria

Complementarmente, sobre a comunicação não-verbal, a Agência de Turismo Acessível garante que é importante porque torna possível detectar se a pessoa está a dizer a verdade ou a mentir, e que algumas pessoas são muito extravagantes a nível não-verbal, muito amistosas, mas que as suas palavras e gestos não se traduzem em acções, enquanto outras pessoas mais contidas, são mais assertivas e cumprem o que prometem; também a Agência de Turismo de Experiências afirma que as expressões não-verbais validam a “autoconfiança e confiança que as agências podem ou não depositar na pessoa com quem estão a falar”. Afirmam que se mantiver uma postura calma e tranquila, transmite-se essa postura à outra parte, mostrando que se está seguro da sua posição e novos produtos que oferecem e que terão a mesma postura com os consumidores. A Agência de Turismo de Luxo destaca a importância do sorriso, que diz ser fundamental para criar empatia com o consumidor: “se alguém estiver a atender com uma cara mal-disposta o cliente não compra. Ponto final. Não compra. Os clientes não querem ser mal tratados, têm de ser bem tratados”.

Três das agências souberam ainda identificar métodos (ou “truques”) para uma comunicação mais personalizada com os seus consumidores. A Agência de Turismo de Massas e a Agência de Turismo de Experiências focaram, mais uma vez, a importância da atenção ao detalhe e aos pormenores para criar maior proximidade com os consumidores (e acompanhá-los em cada etapa da viagem, desde a preparação ao regresso), enquanto a Agência de Turismo de Luxo colocou a ênfase na importância de demonstrar o conhecimento que se tem do produto. Se tiverem consumidores indecisos no destino, o “conhecimento que nós mostramos que temos do mundo ajuda a que no fim, os clientes saiam daqui com a ideia de 1 ou 2 destinos e que, no fundo, são os que eles mais querem. Acho que esse conhecimento aliado à informação que nós passamos ao cliente ajuda a que os clientes fiquem contentes e que marquem e decidam.” Para uma comunicação mais personalizada seria necessário “comunicar com o cliente quando faz anos, quando faz anos de casado, quando fez um ano que viajou ou que marcou a viagem do ano passado é uma altura ótima para contactá-lo e lembrar que está na altura de marcar as suas férias” - esta é a comunicação ideal de uma agência de viagens, para além de propor aos consumidores conteúdos adaptados aos seus gostos.

Figura 4 - Métodos para comunicação mais personalizada nas agências de viagens



Fonte: Elaboração própria

No entanto, as agências reconhecem as dificuldades que sentem na comunicação com os seus consumidores. A Agência de Turismo de Luxo aponta a necessidade dos consumidores de receberem respostas imediatas (mesmo para itinerários complexos que levam mais tempo a planear) e a falta de tempo para criar

conteúdos adaptados aos seus gostos (sendo que este último ponto foi também apontado pela Agência de Turismo Acessível). Também a Agência de Turismo de Experiências sublinha a dificuldade de uma resposta imediata quando trabalham com várias diferenças horárias.

Figura 5 - Dificuldades da comunicação nas agências de viagens



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a formação em atendimento que é (ou devia ser) dada aos agentes de viagens, todas as agências concordam que é fundamental para “criar bons resultados e um bom serviço” e que é necessária “em todas as áreas, mas [sendo o turismo um] sector tão volátil e dinâmico, é imprescindível” estar-se actualizado (Agência de Turismo de Massas). No entanto, apenas a Agência de Viagens de Grupo faz todos os anos: “a equipa [é] preparada através de várias formações especializadas durante o ano para transmitir sentimentos e experiências, [e] o cliente é tratado como família”. As Agências de Turismo de Massas e de Luxo fazem formação, mas com pouca frequência. A Agência de Turismo de Experiências indica que na área do turismo gastronómico não há formação dedicada ao atendimento, e que a formação “mais genérica de guias, pela minha experiência, é uma formação muito deficiente a vários níveis. As pessoas que vêm formadas pelas escolas oficiais vêm com uma série de falhas que depois não há como colmatar, se não formos nós a dar essa formação”. A Agência de Turismo de Luxo avisa que as pessoas não vão a formações normalmente e aponta a principal razão: “no mundo das agências de viagens, o normal é terem duas ou três pessoas, nós temos nove. E duas ou três pessoas, para mandar pessoas a formações é difícil”, por falta de tempo e por falta de gente que assegure o serviço da agência. A Agência de Turismo Acessível denuncia o problema de

rotatividade de pessoal, que diz impedir as agências de investirem mais nos seus colaboradores do que o estritamente essencial para fazerem o seu trabalho: “acaba-se por se dar uma formação de maior qualidade e mais cara aos funcionários que estão há mais tempo na empresa e que merecem confiança”, porque já provaram o seu valor e os bons colaboradores “têm que se estimar e remunerar bem e dar-lhes boas condições de trabalho” para continuarem motivados e a dar o seu melhor.

Figura 6 - Formação em atendimento nas agências de viagens



Fonte: Elaboração própria

Sobre o futuro da comunicação das agências de viagens com os seus consumidores, as agências concordam que passará pelo *online*, embora a Agência de Massas indique cada vez mais os consumidores procuram os espaços físicos (o que é refutado pela Agência de Turismo Acessível). No entanto, a Agência de Turismo de Experiências e a Agência de Turismo de Luxo sublinham que será uma comunicação cada vez mais personalizada: “vamos passar por duas fases (...); o momento mais imediato vai ser uma comunicação mais automatizada, mas eu acho que vamos voltar, daqui a uns tempos, ao contacto, na mesma *online*, mais personalizado. Estão a crescer as plataformas *online* de marcações automáticas e tudo isso, mas por outro lado, também vejo que daqui a algum tempo as pessoas vão voltar a querer as coisas muito mais personalizadas e individualizadas e feitas para si, mais do que fazer exactamente a mesma coisa que fazem 500 outras pessoas” (Agência de Turismo de Experiências).

Figura 7 - Futuro da comunicação nas agências de viagens



Fonte: Elaboração própria

3.2. Práticas de comunicação interpessoal presencial em agências com diferentes posicionamentos

Após a visita às agências seleccionadas com a aplicação do guião de dois diferentes pedidos de viagem (um para Roma e outro para a Austrália), construíram-se duas tabelas de análise do atendimento e uma tabela que incide sobre a decoração e ambiente de cada espaço. As tabelas podem ser consultadas no apêndice 5.8.

Comparando as tabelas de observação de Roma e Austrália, foi possível chegar às seguintes conclusões:

1. Em nenhuma agência foi oferecido algo para beber e/ou comer;
2. O atendimento foi imediato em quase todas as agências, excepto na Agência de Viagens de Grupo (de massas) e na Agência de Turismo de Luxo (de nicho);
3. Todas as agências ficaram com o contacto telefónico e e-mail do observador, e ficaram de enviar uma proposta - excepto a Agência de Viagens de Grupo para o caso de Roma, porque o serviço pedido não se adequava à oferta da agência (que só trata de viagens de grupo);
4. Apenas foram recebidas propostas da Agência de Turismo de Luxo e da Agência de Turismo Acessível. As Agências de Massas I e II ficaram de enviar a proposta, mas nunca o fizeram;

5. O atendimento considerado menos atencioso foi o da Agência de Turismo de Luxo, dado as funcionárias se terem mostrado enfadadas e com vontade de “despachar” o consumidor.

No geral, os funcionários revelaram um aspecto aseado, com roupas casuais, limpas e engomadas. As mulheres denotaram cabelo lavado, rosto com pouca ou nenhuma maquilhagem e a maior parte não tinha as unhas pintadas (ou usava tons de verniz neutros). O único homem observado tinha a barba aparada e cuidada. A título de curiosidade, em nenhuma das agências visitadas estavam a trabalhar homens, pelo menos à vista, no momento da visita, excepto na Agência de Turismo de Massas II quando visitada a propósito do caso da Austrália.

Os funcionários, na sua maioria, reagiram à entrada do “consumidor”, cumprimentaram com um sorriso e perguntaram em que podem ajudar. Sorriam ao falar com o consumidor e mostraram-se atenciosos, amigáveis sem cair na familiaridade. Os gestos foram contidos e a postura descontraída, ainda que os funcionários se mostrassem sentados direitos.

Não foram detectadas diferenças no atendimento consoante o tipo de agência observado, ie., as agências de nicho (Turismo de Luxo e Turismo Acessível) não apresentaram procedimentos distintos das agências de massas em estudo – até pelo contrário, já que a Agência de Turismo de Luxo se destacou pela negativa. O único tópico em que as agências se diferenciaram das agências de massas foi no envio das propostas que prometeram e que foram personalizadas de acordo com o pedido feito.

No caso do pedido de viagem a Roma, o atendimento em cada uma das agências foi feito por funcionários do sexo feminino. Todas estavam atrás de uma secretária, o que dificultou a percepção do que tinham vestido e até mesmo se estariam a utilizar perfume. Pela mesma razão, não existiu qualquer tipo de contacto físico entre as funcionárias e o observador.

Os atendimentos mais prontos e focados foram o da Agência de Turismo Acessível e o da Agência de Turismo de Massas I. A funcionária da Agência de Turismo Acessível teve um discurso muito sensível e “inspirador”, pelo facto de se tratar de uma agência especializada para pessoas com deficiências. O atendimento feito pela

Agência de Turismo de Massas I também transmitiu a percepção de organização e preocupação em fazer sugestões. O atendimento da Agência de Turismo de Massas II foi pronto e a funcionária aparentava ter muito conhecimento da cidade de Roma, mas não enviou o e-mail de proposta que prometeu enviar.

No caso da viagem à Austrália, destacou-se a diferença no atendimento da Agência de Turismo de Massas II que foi feito por um funcionário do sexo masculino e que foi pouco amigável, tendo também sido o único a não sorrir; também a Agência de Massas I teve uma observação de atendimento diferente, já que o sorriso aparentou ser forçado.

Dado a Agência de Turismo de Luxo ter sido considerada a agência com atendimento presencial menos atencioso, fez-se *follow-up* das propostas enviadas para perceber se o atendimento mudaria caso fosse percebido que existia interesse em avançar com a marcação da viagem. No entanto, o atendimento por telefone manteve o mesmo tom a querer “despachar” o consumidor. Foi ainda feita uma nova observação nesta agência, por uma outra pessoa amiga da investigadora, mas que indicou querer tratar da sua lua-de-mel no Peru. O atendimento observado foi totalmente diferente das duas vezes anteriores. A funcionária sorriu com aparente sinceridade e mostrou-se disponível para começar imediatamente a pesquisar sobre o pedido e a dar algumas sugestões. Apesar de não ter existido qualquer tipo de contacto físico, o atendimento foi mais familiar, dado que a funcionária tratou a jovem por “tu” e pareceu muito tranquila e simpática – sem qualquer indício de querer “despachar” o consumidor.

O caso da Agência de Turismo de Experiências foi diferente, e, por isso, não está representado nas tabelas mencionados anteriormente. Foi utilizado um guião à parte, diferente dos de Roma e Austrália, que pode ser consultado na íntegra no apêndice 5.6.3. A autora combinou o passeio com a Fundadora e só posteriormente lhe pediu autorização para a entrevistar, para que não existisse influência durante a observação que pudesse levar a uma postura e atitude diferentes por parte da Fundadora.

Não houve observação ao espaço da agência, pois o contacto para marcação do passeio foi sempre feito por telefone com a Fundadora da empresa, já que não existe

loja física. Foi pedido à Fundadora que preparasse um itinerário por alguns dos locais mais emblemáticos da cidade de Lisboa, incluindo algumas das iguarias mais típicas lisboetas. O passeio foi para um pequeno grupo de portugueses – embora se tenha percebido que a Fundadora também fala um inglês excelente e tenha muitos consumidores estrangeiros. Para melhor adequar a experiência ao grupo, a Fundadora teve o cuidado de perguntar as idades das pessoas do grupo, bem como os gostos em termos de comida e a existência de alergias ou outras restrições alimentares ou físicas.

A observação participante foi feita durante o decorrer da experiência, que se tratou de um *food tour* de dia inteiro por Lisboa, com incidência nas Portas do Sol, na Baixa e no bairro da Mouraria. A guia foi a própria Fundadora. A Fundadora, na faixa dos 30-40 anos, apresentou-se com uma roupa e calçados casuais (dado ser um passeio a pé de dia inteiro), mas com aspecto cuidado e limpo. Usava calças e blusa em tons lisos mais escuros e um lenço a contrastar em tons florais. A maquilhagem era muito discreta e em tons naturais – apenas um pouco de base e rímel – assim como as unhas, pintadas de uma cor neutra. O cabelo, de tom castanho com aspecto natural, estava solto e com aspecto lavado e saudável. Os acessórios eram minimalistas, dado que a Fundadora só utilizava um relógio. A observada esteve sempre muito simpática e bem-disposta. Sorriu muito, com aparente sinceridade, e demonstrou um grande conhecimento da História dos locais por onde se passou que foram demonstrados também aquando de questões colocadas por elementos do grupo. A sua postura foi sempre descontraída, mas com gestos suficientemente contidos para não chegarem a ser percebidos como informais. A Fundadora teve ainda o cuidado de manter o grupo coeso durante todo o passeio, não deixando que ninguém ficasse para trás ou não estivesse envolvido na actividade.

Também a interacção com os vários lojistas foi descontraída sem cair na informalidade, mas que denotava à-vontade e que já trabalhava com estes fornecedores há algum tempo – o contacto com os lojistas foi sempre feito pela Fundadora, pelo que o grupo não teve de se preocupar com detalhes, já que tudo estava organizado previamente para a chegada do grupo a cada local. Toda a organização do passeio demonstra que existe a preocupação de só trabalhar com fornecedores de confiança que assegurem a qualidade do serviço da empresa.

3.3. Atributos de comunicação interpessoal valorizados pelos consumidores particulares no relacionamento com agências de viagens

O esclarecimento de dúvidas e a obtenção de sugestões foram apresentados pelos consumidores entrevistados como os principais factores de importância numa conversa presencial com o agente de viagens. Os entrevistados afirmam que se torna um processo mais rápido e eficaz do que o atendimento por e-mail ou telefone, porque obtêm *feedback* imediato do agente de viagens e “às vezes até muda alguma ideia que nós tenhamos de um país ou de um local para onde queremos viajar” (Célia). A conversa presencial com o agente transmite “confiança e segurança na escolha” (Maria) e permite criar “uma relação mais próxima” (Sara). O Manuel afirma mesmo que “a interacção face-a-face dificilmente pode ser substituída pela interacção online ou pelo telefone.”

O esclarecimento de dúvidas, a obtenção de sugestões e o *feedback* imediato do agente também foram os factores apresentados como as vantagens principais face a outro tipo de atendimento (como sejam o e-mail e o telefone): “uma reacção pode suscitar outra pergunta que, pelo telefone, passará despercebida” (Raquel). Os entrevistados sublinharam ainda a importância da experiência percebida do agente, isto é, o contacto directo com o agente permite obter as suas recomendações e perceber a sua experiência e conhecimento profissional: “o interesse do contacto pessoal está completamente dependente da formação e nível de conhecimento do agente de viagens; se se limitar a exibir e ler os programas de viagens, a consulta via internet é mais rápida e se for feita por email tem a vantagem de ficar documentada” (Rui); o Manuel acrescenta “já tive experiência de ir a uma agência e de me serem oferecidas possibilidades que eu dificilmente teria encontrado numa pesquisa online”.

Os entrevistados afirmam que o atendimento presencial é particularmente importante na fase inicial de preparação da viagem, como explica a Joana - “opto por um equilíbrio: encontros pessoais no momento inicial (escolher o destino, explicar as necessidades e o que procuro) e no momento do pagamento; as restantes comunicações por chamada telefónica ou e-mails”. Nas restantes comunicações ao longo do planeamento da viagem o e-mail é particularmente útil, já que “permite ter toda a viagem organizada com tempos e um mapa guia” (André), mas também é um

método para lembrar em vésperas de viagem “os aspectos principais, as temperaturas, as roupas e sugestões complementares, notas e dicas para quando formos tratar da bagagem sabermos com o que contar e não haver esquecimentos” (Paula). A dificuldade e falta de disponibilidade própria para se deslocar à agência de viagens foi a principal desvantagem do atendimento presencial mencionada pelos entrevistados.

Quando questionados sobre a importância do atendimento presencial, os entrevistados mencionaram que era uma forma de identificar profissionais de confiança, com conhecimento e experiência, que lhes transmita segurança e confiança não só no agente de viagens em si, mas também na própria agência, além de ser considerado o melhor método para obter sugestões e recomendações mais personalizados aos gostos dos consumidores, como afirma a Célia: “ajuda muito a que a viagem corra realmente bem e possamos visitar tudo o que pretendemos e outras coisas que podíamos não saber que existiam, é muito mais importante do que marcar uma viagem através da internet porque aí não temos o feedback da agência em si”. Dar o *feedback* da viagem (ou fazer uma reclamação) presencialmente também é um factor de grande importância para os entrevistados. Foram ainda mencionados como importantes, embora com uma prioridade menor, a possibilidade de criar um itinerário mais personalizado e à medida, e fazer o pagamento da viagem.

Sobre possíveis atenções especiais que recebam ou gostassem de receber da sua agência ou agente de viagens, os entrevistados admitem receber apenas sugestões de viagens, mas com pouca frequência, e recomendações do que levar na bagagem em vésperas de viagem. Gostariam de receber mais sugestões de novas viagens, preferencialmente através de *newsletters* personalizadas, e valorizam pequenas lembranças e mensagens em datas especiais (como aniversários ou no Natal), e convites para eventos especiais propostos pela agência: “poderia até ser algo simbólico relacionado com uma viagem que tivesse feito recentemente ou que me criasse interesse em visitar um outro destino dentro das minhas preferências de viagem; penso que era mais um passo para sentir-me “mais especial” enquanto cliente” (Joana). Os entrevistados também mencionaram que gostariam de receber *feedback* do seu agente de viagens sobre as últimas viagens que este tivesse feito e

mais testemunhos de outros viajantes sobre destinos que possam enquadrar-se nos seus gostos pessoais. No entanto, os entrevistados preferem receber estas atenções de forma não presencial (sendo o e-mail o formato mais mencionado).

Quando questionados sobre a impressão com que ficam da aparência do agente de viagens aquando do atendimento presencial, os entrevistados dizem não ter nada a mudar na aparência do seu agente de viagens habitual, sendo que alguns afirmam nem sequer reparar, o que leva a crer que os entrevistados dão mais importância ao conhecimento e experiência do agente de viagens do que ao seu aspecto físico. No entanto, alguns entrevistados mencionaram que o agente deve ter boa aparência e estar bem-vestido (de forma casual, mas com arranjo) e especificaram os atributos físicos que mais lhes transmitem confiança e profissionalismo: boa disposição, alegria, sorriso e simpatia. Também mencionados como importantes foram a educação e a capacidade de escutar: “penso que o mais importante é a educação e o profissionalismo que o agente demonstra durante o atendimento; se a acrescentar a isso demonstrar simpatia, obviamente é um ponto a favor” (Catarina).

Especificamente sobre a postura do agente, os entrevistados identificaram uma postura informal e próxima (mas não familiar) como a mais desejável, em que o agente de viagens demonstre calma e paciência e utilize uma linguagem clara e adequada ao seu interlocutor: “aprecio uma pessoa educada, com uma postura próxima, mais informal que formal, com calma e paciência para esclarecer dúvidas e dissipar receios” (Susana). Os entrevistados também destacam a importância de um atendimento pronto, focado e com simpatia, fazendo uso de audição activa que ajude a esclarecer possíveis dúvidas e receios, como explica a Célia, “a venda para eles tem a ver com motivarem ou não a pessoa, porque se não forem simpáticos e agradáveis, a pessoa também não fica motivada para comprar a viagem”. Os entrevistados mencionaram ainda o respeito pelo espaço pessoal do consumidor, no sentido de o agente não impôr sugestões que não são adequadas aos gostos pessoais do consumidor e de não ser demasiado opinativo. De modo geral, os entrevistados procuram manter uma relação de proximidade com o seu agente de viagens, para que o processo de planeamento da viagem seja cada vez mais fluído e adaptado aos seus gostos e necessidades: “[...] são relações que se fazem, o caminho faz-se andando. Dá-se bem,

volta lá. E se vai sempre tendo uma impressão positiva, a equipa que está a ganhar não se muda” (Raquel).

3.4. Diferenças entre a comunicação interpessoal praticada pelas agências e desejada pelos consumidores

Após as entrevistas aos consumidores particulares, a observação participante nas agências de viagens e as entrevistas aos responsáveis por cada agência foi possível verificar quais os procedimentos no atendimento presencial mais valorizados pelos consumidores e comparar com o que realmente pode ver-se ser feito nas agências de viagens. Esta comparação ajudará a identificar sugestões de melhorias para o atendimento presencial nas agências (incluindo à imagem e postura do agente de viagens), que serão apresentadas na discussão dos resultados.

A partir da análise da tabela abaixo, é possível observar que existe algum consenso entre as práticas de atendimento pretendidas e valorizadas pelos consumidores e o que as agências dizem proporcionar e/ou considerar importante durante o processo de atendimento presencial. No entanto, existe uma discrepância entre o que as agências dizem proporcionar aos seus consumidores durante o atendimento e o que foi observado durante a visita às agências, nomeadamente: na obtenção de sugestões e recomendações (dado que a maioria dos agentes não ofereceu sugestões e recomendações aquando da conversa presencial com o observador), na rapidez e eficácia no planeamento da viagem (uma vez que a maioria das agências não fez sequer um esboço de proposta na hora, remeteu para um e-mail e/ou proposta a ser enviado no futuro), e a preparação de um itinerário à medida com base nos gostos dos consumidores (já que apenas foram recebidas três propostas no total das que foram pedidas às agências).

Tabela 1 - Preferências dos consumidores particulares no atendimento presencial

O que os consumidores querem no atendimento presencial	Agências dizem que proporcionam?	É observado na prática?
Esclarecer dúvidas	Sim	Sim
Explicar necessidades	Sim	Sim
Feedback imediato do agente	Sim	Sim
Experiência percebida do agente	Sim	Sim
Confiança e segurança	Sim	Sim
Itinerário à medida	Sim	Não
Gostos conhecidos e tidos em conta	Sim	Não
Rapidez/eficácia	Sim	Não
Planear a viagem	Sim	Não
Obter sugestões/recomendações	Sim	Não
Escolher destino/actividades	Sim	Não observável
Fazer pagamento	Não mencionado	Não observável
Receber documentação	Não mencionado	Não observável
Feedback pós-viagem	Apenas mencionado por Agência de Massas do Porto	Não observável
Fazer reclamação	Não mencionado	Não observável

Fonte: Elaboração própria

De notar que há tópicos valorizados pelos consumidores que se encaixam numa fase posterior ao primeiro contacto com o agente para dar início ao pedido de viagem (como sejam “fazer pagamento”, “receber documentação”, “feedback pós-viagem”, “fazer reclamação”) e que, por esse motivo, não são passíveis de observação directa.

Na tabela 2, à parte do tópico “*feedback* das viagens do agente” que é mencionado pela Agência de Turismo de Luxo como uma prática comum no atendimento presencial, praticamente todas as outras atenções especiais valorizadas/preteridas pelos consumidores não são proporcionadas pelas agências de viagens. No entanto, algumas destas atenções (nomeadamente as newsletters e as mensagens em datas importantes) foram mencionadas nas entrevistas aos responsáveis das agências, o que leva a crer que as agências têm noção dos procedimentos que podem adoptar para criar uma relação de maior proximidade com

o consumidor, mas não o farão por falta de recursos humanos – como foi também referido nas entrevistas aos responsáveis das agências.

Tabela 2 - Atenções especiais pretendidas pelos consumidores particulares

Atenções especiais que consumidores querem	Agências dizem que proporcionam?	É observado na prática?
Feedback das viagens do agente	Apenas mencionado por Agência de Turismo de Luxo	Não
Newsletters personalizadas	Não	Não
Testemunhos outros viajantes	Não mencionado	Não
Mensagens no aniversário (e outras datas importantes)	Não	Não observável
Presente de aniversário (e outras datas importantes)	Não	Não observável
Convite para eventos especiais	Não mencionado	Não observável
Sugestões novas viagens	Não	Não observável
Informação sobre o que levar na viagem	Não mencionado	Não observável

Fonte: Elaboração própria

De notar, à semelhança do mencionado anteriormente, que atenções especiais valorizadas pelos consumidores como “mensagens e presentes no aniversário”, “convites para eventos especiais” e “informação sobre o que levar na viagem” não são passíveis de observação directa neste estudo, pois pressupõem a existência de uma relação já estabelecida com o agente/agência de viagens.

Quanto aos aspectos da imagem e postura do agente de viagens que os consumidores mais valorizam, conclui-se, a partir da análise da tabela 3, que a maioria das agências em estudo cumpre os requisitos dos consumidores na observação directa (ainda que um grande número destes não tenha sido contemplado nas preocupações reveladas em entrevista aos responsáveis das agências – apenas a Agência de Viagens de Grupo menciona a importância da postura e imagem do funcionário; a Agência de Turismo de Luxo menciona a importância do sorriso e da simpatia; e a Agência de Turismo de Experiências e a Agência de Massas sublinham a importância da capacidade de ouvir atentamente os consumidores).

Tabela 3 - Preferências dos consumidores particulares no atendimento presencial (imagem e postura do agente de viagens)

Imagem e postura do agente de viagens que consumidores preferem	Agências dizem que proporcionam?	É observado na prática?
Sorriso	Sim	Sim
Esclarecer dúvidas e dissipar receios	Sim	Sim
Capacidade de escutar atentamente	Sim	Sim
Simpatia	Sim	Sim
Atendimento pronto e focado	Sim	Sim
Não impor sugestões/ser demasiado opinativo	Não mencionado	Sim
Boa disposição/alegria	Não mencionado	Sim
Vestuário informal	Não mencionado	Sim
Educação	Não mencionado	Sim
Cabelo natural/limpo	Não mencionado	Sim
Linguagem simples e directa	Não mencionado	Sim
Calma e paciência	Não mencionado	Sim
Postura próxima/informal	Não mencionado	Sim

Fonte: Elaboração própria

De notar que a Agência de Turismo de Luxo foi a única considerada com um atendimento muito impaciente, com pouca prontidão e foco, sendo importante referir que o factor “não impor sugestões/ser demasiado opinativo” é um falso indicador, pois foi observado que a maioria das agências em estudo não ofereceu qualquer tipo de sugestão (como mencionado na análise da tabela 1).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A investigação realizada permitiu evidenciar a importância da comunicação interpessoal no atendimento turístico e compreender melhor o seu processo, quer por parte das agências de viagens quer por parte do consumidor final.

Apesar do crescimento do *online* e das muitas possibilidades que oferece à comunicação humana, a comunicação presencial é importante e exige cuidados cada vez maiores aos comunicadores e profissionais de atendimento nos serviços.

Sobre o futuro da comunicação das agências de viagens com os seus consumidores, as agências concordam que passa pelo *online* e por uma comunicação mais personalizada (seja presencial ou digitalmente) e individualizada, como é defendido por Kotler e todos (2017) sobre a conjugação dos canais de comunicação *online* e *offline* pelas marcas, mas também por Moutinho e Vargas-Sanchez (2018) que indicam que os fornecedores de serviços turísticos oferecerão cada vez mais pacotes de serviços que tratam directamente os problemas específicos dos consumidores e que proporcionarão aos viajantes mais oportunidades de moldar as suas férias como desejarem, dado que o consumidor “empoderado”, com a ajuda das novas tecnologias, exigirá cada vez mais que os fornecedores de serviços turísticos sejam precisos, personalizados e pessoais em tudo o que oferecem. De notar que Walther e outros (2015) defendem que as novas tecnologias transformam-se, mas não impedem o relacionamento, até pelo contrário, já que as novas tecnologias vieram permitir conhecer melhor o comportamento e atitudes dos consumidores (Aguiar & Farias, 2013).

Comparando as entrevistas aos responsáveis e a observação participante em cada agência, não foram detectadas diferenças no atendimento consoante o tipo de agência, ie., as agências de nicho não apresentam procedimentos distintos das agências de massas em estudo – aliás, uma das agências de nicho até se destacou pela negativa durante os diferentes momentos de observação participante. O único tópico em que as agências de nicho se diferenciaram das agências de massas foi no envio das propostas que prometeram e que foram personalizadas de acordo com o pedido feito. Esta conclusão denota que, apesar de as agências terem noção de alguns

procedimentos que podem adoptar para tornarem o seu atendimento e serviço mais personalizado (ainda) não os puseram em prática.

Em termos gerais, foi possível observar que existe um consenso entre as práticas de atendimento pretendidas e valorizadas pelos consumidores e o que as agências dizem proporcionar e/ou considerar importante durante o processo de atendimento presencial. Apesar disso, existe uma discrepância entre o que as agências dizem proporcionar aos seus consumidores durante o atendimento e o que foi observado durante a visita às agências, nomeadamente: na obtenção de sugestões e recomendações (dado que a maioria dos agentes não ofereceu sugestões e recomendações aquando da conversa presencial com o observador), na rapidez e eficácia no planeamento da viagem (uma vez que a maioria das agências não fez sequer um esboço de proposta na hora, remeteu para um e-mail e/ou proposta a ser enviado no futuro), e a preparação de um itinerário à medida com base nos gostos dos consumidores (já que apenas foram recebidas três propostas no total das que foram pedidas às agências) - o que, uma vez mais, leva a crer que as agências percebem o que devem fazer para melhorar o relacionamento com os seus consumidores, mas (ainda) não o aplicam na prática.

Em termos de procedimentos de atendimento, as agências focam a importância de um atendimento cuidado, em que se trate cada consumidor individualmente, de forma a perceber as suas necessidades e traçar um perfil para melhor ir ao encontro das suas expectativas para prestar o serviço mais adequado – como é defendido por Ribeiro e Soares (2015) – sendo também importante ler nas entrelinhas e analisar a postura corporal do consumidor para compreender o seu estado de espírito ou um gosto especial que permita uma maior personalização do serviço. A comunicação fluente com o consumidor (que demonstre a experiência e conhecimento do agente de viagens) é também apresentada como fundamental. Sobre as vantagens da comunicação presencial em comparação com outras formas de comunicação, as agências concordam que comunicar de forma presencial permite perceber tudo de forma mais rápida, clara e que facilita o fecho de vendas – o que vai ao encontro do que indicam Alge e outros (2002) sobre o atendimento ser uma das características dos serviços que pode decidir a satisfação e o regresso de quem os

procura. Confirma-se que a comunicação presencial permite atingir uma proximidade maior com o consumidor e mais eficaz porque permite criar empatia entre o agente e o consumidor, além do consumidor se aperceber da experiência do agente, como defendem Walz e outros (2010) e Walz e Celuch (2012) sobre o facto de a comunicação ser importante na construção de um compromisso afectivo. Complementarmente, sobre a comunicação não-verbal, esta foi referida pelos agentes de viagens como sendo importante porque torna possível detectar se a pessoa está a dizer a verdade ou a mentir (como argumentado por Burgoon *et al.*, 2011, p. 245), mas acima de tudo valida a confiança que o consumidor pode depositar no agente e na agência de viagens, se uma postura tranquila for transmitida ao consumidor. Foi ainda enfatizada a importância do sorriso e da boa-disposição por parte do agente de viagens para criar maior empatia com o consumidor, indo ao encontro do que refere Burgoon e outros (2011) sobre os indicadores não-verbais poderem revelar informações fisiológicas e emocionais sobre os seus autores que criam um contexto mais profundo para entender a comunicação total de outra pessoa.

Em linha com este pensamento, o esclarecimento de dúvidas e a obtenção de sugestões foram apresentados pelos consumidores entrevistados como os principais factores de importância numa conversa presencial com o agente de viagens, e também como as suas principais vantagens (face a um atendimento digital), o que é corroborado pelo estudo de Filipe, Ribeiro e Fernandes (2019, no prelo). Os entrevistados afirmam que se torna um processo rápido e eficaz, porque obtêm *feedback* imediato do agente de viagens e sentem confiança e segurança na escolha, permitindo criar uma relação mais próxima – que é particularmente importante na fase inicial de preparação da viagem. Sublinharam ainda a importância da experiência percebida do agente, isto é, o contacto directo com o agente permite obter as suas recomendações e perceber a sua experiência e conhecimento profissional, que são vantagens face ao que o consumidor pode obter *online* por conta própria, uma vez que recebe sugestões e recomendações mais personalizados aos seus gostos. Estes detalhes identificados pelos consumidores estão de acordo com o defendido por Talukder (2012) e Terblanche e Taljaard (2018) que argumentam que a capacidade mais importante para construir e fortalecer relações positivas é a habilidade de

comunicar com o outro de modo a aumentar sentimentos de confiança, abertura e apoio, e é este tipo de comunicação que leva a que os consumidores se sintam emocionalmente comprometidos com a organização e que confiem no seus serviços, levando a um comportamento exclusivo, com intenções de retorno, fidelidade e satisfação.

É de realçar que apenas uma agência afirmou dar importância ao *feedback* por parte do consumidor no final da viagem, que diz ser fundamental para ajustar a estratégia de comunicação e melhorar os serviços da Agência, como defende Cialdini (2009, p. 19) afirmando que a reciprocidade é “uma das mais poderosas armas de influência”, pois o processo de retribuição gera emoções que podem contribuir para a reciprocidade sustentada (Cook & Rice, 2006) – os sentimentos de confiança podem evoluir à medida que a troca continua, aumentando o afecto positivo entre os actores e perpetuando a relação de comunicação persuasiva.

Durante a observação participante nas agências de viagens em estudo, concluiu-se que os funcionários, na sua maioria, reagem à entrada do consumidor, cumprimentam com um sorriso e perguntam em que podem ajudar. Sorriem ao falar com o consumidor e são profissionais, mas amigáveis sem cair na familiaridade. Os gestos são, geralmente, contidos e a postura é descontraída, ainda que estejam sentados direitos. Estas observações vão ao encontro do que foi mencionado pelos entrevistados a propósito das suas preferências face à postura do seu agente de viagens, sendo que os entrevistados destacam ainda a importância da educação, do uso de audição activa que ajude a esclarecer possíveis dúvidas e receios, além de uma linguagem clara e adequada ao seu interlocutor, o que é defendido por Gremler e Gwinner (2008) ao afirmarem que os funcionários de linha da frente devem empenhar-se em comportamentos atenciosos e corteses e identificar as necessidades dos consumidores. Quando questionados sobre a impressão com que ficam da aparência do agente de viagens aquando do atendimento presencial, os entrevistados dizem não ter nada a mudar na aparência do seu agente de viagens habitual, sendo que alguns afirmam nem sequer reparar, o que leva a crer que os entrevistados dão mais importância ao conhecimento e experiência do agente de viagens do que ao seu aspecto físico, e que a aparência, atitude e comportamento dos funcionários

complementam o posicionamento da agência, transmitindo uma mensagem consistente aos consumidores que, por esse motivo, não notam o vestuário do funcionário (Bowie & Buttle, 2004).

As agências também identificaram métodos para uma comunicação mais personalizada com os seus consumidores, nomeadamente: a importância da atenção ao detalhe e aos pormenores para criar maior proximidade com os consumidores (e acompanhá-los em cada etapa da viagem, desde a preparação ao regresso), demonstrar o conhecimento que se tem do produto que ajuda a aconselhar os consumidores, propor conteúdos adaptados aos gostos de cada consumidor, a necessidade de comunicar com o consumidor quando faz anos, quando faz anos de casado, quando fez um ano que viajou ou que marcou a viagem do ano anterior; estes métodos vão ao encontro do que defende Newell (2010) sobre o atendimento personalizado e proactivo desenvolver um maior e melhor relacionamento como consumidor.

Os consumidores entrevistados mencionaram ainda que gostariam de receber mais sugestões de novas viagens, preferencialmente através de *newsletters* personalizadas, e valorizam pequenas lembranças e mensagens em datas especiais (como aniversários ou no Natal), e convites para eventos especiais propostos pela agência, além de receber *feedback* do seu agente de viagens sobre as últimas viagens que este tivesse feito e mais testemunhos de outros viajantes sobre destinos que possam enquadrar-se nos seus gostos pessoais - estes pontos vão ao encontro do que defende Gwinner e todos (2005) sobre a personalização do serviço, sobre a experiência e confiabilidade do comunicador (O'Keefe, 2016) e do Word of Mouth positivo que ajuda à formação de percepções de imagem de um destino (Phillips *et al.*, 2011), e neste caso também ajuda a construir uma imagem positiva da agência de viagens (através da satisfação de outros consumidores). No entanto, os entrevistados preferem receber estas atenções de forma não presencial (sendo o e-mail o formato mais mencionado). De notar que estas atenções especiais valorizadas pelos consumidores não são proporcionadas pelas agências de viagens em estudo e não foram sequer mencionadas pela maioria das agências, mas são indicadores úteis para sugerir melhorias nos procedimentos a tomar pelas agências de viagens.

Em relação à formação dos agentes de viagens, as agências afirmam ser fundamental, mas admitem que não existem grandes oportunidades de procurar por formação, seja pela deficiência ou inexistência da mesma, seja pela dificuldade em dispensar agentes para ir a formações, dado que a maioria das agências possui um número reduzido de colaboradores ou uma grande rotatividade de colaboradores (este último impedindo as agências de investirem mais nos seus colaboradores, por receio que saiam da empresa passado pouco tempo). Apesar de as agências admitirem a dificuldade em dar formação aos seus colaboradores, o facto de reconhecerem a necessidade da formação vai ao encontro do que argumenta Surprenant e Solomon (1987, p. 87) sobre os funcionários de linha de frente serem responsáveis por atender às necessidades dos consumidores, orientando-os no processo de tomada de decisões e, através da personalização do serviço, criarem benefícios específicos para cada consumidor – e, para isso, é necessário aprenderem habilidades gerais de construção de relacionamento (como sejam o tom, o vocabulário e a identificação das necessidades do consumidor) para que o consumidor percepcione que o funcionário e a empresa estão interessados nas suas necessidades individuais (Gremier & Gwinner, 2008; Roman & Iacobucci, 2010).

REFLEXÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Após a elaboração deste estudo foi possível dar resposta à pergunta inicialmente colocada “como se processa a comunicação interpessoal entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares?”. Constatou-se que a comunicação interpessoal no atendimento das agências de viagens envolve o agente de viagens e o consumidor, e é composta por uma comunicação verbal e comunicação não-verbal, mesmo que as agências de viagens estudadas recebam pedidos de viagem por e-mail e telefone com maior frequência do que pedidos presenciais.

Os cinco objectivos propostos neste estudo foram atingidos. A autora identificou que as agências de viagens privilegiam um atendimento cuidado e personalizado (com uma postura correcta e profissional), com atenção ao detalhe e demonstrando o conhecimento e a experiência do agente de viagens, que ao mesmo tempo seja atento à postura do consumidor. A comunicação interpessoal foi identificada como a mais eficaz para criar maior proximidade e melhor relacionamento com o consumidor, enquanto a comunicação não-verbal valida a confiança que os consumidores podem depositar no agente e na agência de viagens. No entanto, não foram detectadas diferenças no atendimento consoante o tipo de agência, ie., as agências de nicho não apresentam procedimentos distintos das agências de massas em estudo, o que denota que, apesar de as agências terem noção de alguns procedimentos que podem adoptar para tornarem o seu atendimento e serviço mais personalizado e de acordo com o seu posicionamento, (ainda) não os puseram em prática, o que pode dever-se à dificuldade em obter formação específica para o efeito (quer pelo número reduzido de colaboradores, quer pela sua rotatividade).

As características de comunicação interpessoal identificadas pelas agências de viagens foram também validadas pelos consumidores (que preferem o atendimento presencial em vez do digital, especialmente para o início da preparação da viagem), que destacaram ainda a importância de serem atendidos por um agente educado, que saiba ouvir e que use uma linguagem clara e adequada ao seu interlocutor. Os consumidores destacam também a importância do sorriso e da simpatia, e dão mais importância ao conhecimento e experiência do agente de viagens do que ao seu aspecto físico.

Assim, foi possível concluir que existe um consenso entre as práticas de atendimento pretendidas e valorizadas pelos consumidores e o que as agências dizem proporcionar e/ou considerar importante durante o processo de atendimento presencial, mas existe uma discrepância entre o que as agências dizem proporcionar aos seus consumidores durante o atendimento e o que foi efectivamente observado, o que, uma vez mais, leva a crer que as agências percebem o que devem fazer para melhorar o relacionamento com os seus consumidores, mas (ainda) não o aplicam na prática.

Com base nos resultados acima mencionados, foi possível identificar sugestões de melhoria aos procedimentos de atendimento interpessoal das agências de viagens, que serão devidamente desenvolvidas e justificadas abaixo.

1. Os pedidos de viagem recebidos por e-mail e telefone devem ter uma primeira resposta em poucas horas, nem que seja apenas para indicar ao consumidor que o pedido foi recebido, sendo que a resposta deve ser, de preferência, por telefone pois permite logo algumas considerações sobre a viabilidade do pedido de viagem efectuado, dar primeiras ideias e tirar dúvidas. É vantajoso, nesta primeira troca de impressões, apresentar um resumo do que foi falado/acordado por e-mail, para que o consumidor saiba que o agente de viagens vai dar seguimento ao orçamento, ajudando também a prevenir possíveis dúvidas e mal-entendidos.
2. Os pedidos de viagem presenciais devem ter um atendimento imediato, no sentido de esclarecimento de dúvidas e obtenção de sugestões e recomendações; dependendo dos tipos de pedidos de viagem e do posicionamento da agência, o consumidor pode sair da agência logo com a proposta definitiva.
3. Durante o atendimento presencial (mas também por telefone) é necessário passar uma postura de disponibilidade, confiança e segurança ao consumidor. Neste sentido, pode ser útil construir *scripts* com questões a colocar aos consumidores durante o contacto presencial (mas também por e-mail e telefone) que permita apurar melhor os seus gostos e preferências. Estes

scripts devem ser complementados com formação regular em destinos de viagem, que permita ao colaborador estar familiarizado com a oferta e, acima de tudo, estar actualizado sobre novidades, dado que os consumidores procuram a próxima “onda” em produtos, serviços e experiências exclusivas.

4. Sugere-se ainda que, durante o atendimento presencial, seja oferecido algo para beber ao consumidor (café/água) e que este seja convidado a sentar, para que o consumidor perceba que o agente de viagens está disponível para o atender, sem pressas, fazendo o consumidor sentir-se bem-vindo e bem recebido. Se possível, o atendimento deveria ser feito num local mais recatado, por exemplo, num gabinete à parte do resto da agência de viagens que permita maior privacidade.
5. Adicionalmente, durante o atendimento (especialmente no presencial, mas também importante para o atendimento digital), o colaborador deve manter uma postura simpática e alegre, prestável e informal, mas sem excessiva familiaridade, sendo importante o uso do sorriso e não ser demasiado “exuberante” nos gestos – manter uma postura calma e tranquila – e adoptar uma linguagem directa e adequada ao seu interlocutor, sem termos técnicos difíceis de compreender. Os agentes de viagens devem ter uma postura pró-activa em termos de sugestões e recomendações, mas não demasiado opinativa – dar sugestões sem tentativas de imposições. É também importante tratar o consumidor pelo nome ou por Senhor ou Senhora, nunca usando a expressão “você” que pode passar por falta de educação.
6. Sempre que possível, deve enviar-se um itinerário/proposta de viagem personalizado de acordo com as necessidades e indicações do consumidor, inclusive com algumas sugestões “fora de caixa” (por exemplo, se consumidores vão viajar em família com crianças ainda pequenas, incluir uma ou outra sugestão do que fazer com os mais novos), pois a customização não faz apenas com que os consumidores se sintam bem com as acções dos funcionários, mas também com que os consumidores se sintam bem. Sempre que não seja possível enviar o itinerário/proposta de viagem no tempo inicialmente estabelecido pelo agente de viagens, o agente deve informar o

consumidor por e-mail ou telefone e indicar novo prazo para envio da proposta - é importante para o consumidor saber que não está “esquecido”, já que os mecanismos cognitivos e afectivos podem explicar os efeitos da customização na confiança e lealdade do consumidor.

7. Será importante as agências de viagens procurarem formação também fora da área de turismo, nomeadamente, formação específica em comunicação e marketing e, até mesmo, em psicologia, que permita aos agentes de viagens perceberem o que os consumidores actuais pretendem e qual a melhor forma de comunicar com cada consumidor; é importante usar técnicas para gerir a impressão causada no consumidor (que podem mudar consoante as intuições, opiniões e comportamentos individuais), mas também ter a noção de que a personalidade reflecte e afecta o comportamento, assim como as diferenças de género – é necessário os profissionais de turismo terem algumas qualidades individuais que incluem competências de comunicação, traços positivos de personalidade, habilidades técnicas, qualificações educacionais, ética profissional e assertividade.
8. Parece-nos fundamental as agências manterem registo dos *feedbacks* pós-viagem dos consumidores (que pode ser, por exemplo, através de um inquérito por questionário utilizando a plataforma *Google*) que permita avaliar o desempenho do atendimento, além dos próprios serviços da viagem, pois permitirá perceber que características pessoais e comunicacionais os colaboradores devem desenvolver e/ou aperfeiçoar/manter.
9. Além disso, será importante os agentes de viagens manterem uma comunicação relativamente regular com os seus consumidores mesmo fora do âmbito de planeamento de viagens – isto é, enviar mensagens em datas especiais (como sejam aniversários dos consumidores ou aniversários de viagem) – mas também, por exemplo, se estiver a planear uma lua-de-mel para o casal oferecer um pequeno “miminho” referente à ocasião (que pode ser uma actividade durante a viagem, uma massagem, um *upgrade* de algum serviço) que ajude a criar um maior relacionamento com o consumidor e até sentimentos de lealdade, já que muitos consumidores preferem o contacto

com o agente de viagens pois percebem benefícios financeiros, emocionais e de experiência e apoio.

10. Por último, e apesar de não ser directamente focado no atendimento presencial, sugere-se que as agências procurem a ajuda de um profissional de comunicação que, convivendo com a equipa e absorvendo o estilo de comunicação da mesma, conseguisse criar *newsletters* com conteúdos personalizados para os melhores consumidores da agência, com base nas viagens que já fizeram e nos seus gostos (mas também incluindo *feedbacks* de outros consumidores da agência, pois o Word of Mouth é um recurso de informação influente e predominante no que diz respeito à formação de percepções de imagem de um destino).

Em conclusão, este trabalho procurou aportar melhorias de procedimentos interpessoais para as agências de viagens, já que, apesar do crescimento das plataformas de marcações *online*, a maioria dos consumidores prefere o aconselhamento de um agente de viagens qualificado e valorizam um relacionamento próximo, pelo que as agências de viagens devem apostar na melhoria deste relacionamento (recorrendo também a ferramentas digitais complementares). Este estudo é inovador porque incide particularmente sobre as agências de viagens portuguesas e no seu relacionamento com os consumidores, oferecendo contributos específicos em áreas ainda pouco estudadas e que merecem atenção. Em futuras investigações sugere-se dar continuidade ao estudo, aplicando-o numa escala maior e, também em diferentes áreas geográficas do país de forma a comparar como se processa a comunicação interpessoal com os consumidores noutras regiões do país, ou, até mesmo noutros países, por forma a identificar se há diferenças na comunicação interpessoal mediante diferenças culturais.

Contudo, este estudo não é isento de limitações. A base de estudo e observação das agências de viagens poderia ter sido mais ampla, por forma a consolidar os resultados obtidos, assim como a contribuição de mais responsáveis de agências de viagens e de mais consumidores (nomeadamente, consumidores específicos das agências em estudo). No entanto, a falta de colaboração por parte das agências tornou inviável uma base de estudo maior. Ainda assim, considera-se que se

obtiveram conclusões ricas e fundamentadas, que poderão ser úteis em estudos futuros.

Sendo o turismo um sector de elevada importância na economia portuguesa, e que está em pleno crescimento, este estudo pode servir como uma inspiração, ponto de partida, ou complemento para a comunidade académica desenvolver investigações na área da comunicação interpessoal no turismo. Esta investigação pode ser uma mais-valia para os responsáveis de agências de viagens, alertando-os para a importância do processo da comunicação interpessoal no atendimento. Este estudo pretende ser uma base para estimular as agências de viagens a melhorar os seus processos de atendimento ao consumidor, sobretudo quanto à comunicação interpessoal.

A elaboração desta dissertação contribuiu para a investigadora obter mais conhecimentos na área do turismo, marketing e comunicação, além do melhoramento do método e da capacidade de pesquisa científica. Foi o culminar de uma fase que permitiu à autora crescer, académica e pessoalmente, e desenvolver a sua perseverança e resiliência. No final, a investigadora espera que este trabalho ajude na construção de estratégias de relacionamento com os consumidores de serviços turísticos, que permita uma maior qualidade no atendimento e contacto pessoal praticado pelos serviços turísticos.

BIBLIOGRAFIA

Aguiar, E. C., & de Farias, S. A. (2013). A PERSPECTIVA DO MARKETING 3.0: UMA REFLEXÃO SOBRE SUA EFETIVAÇÃO POR MEIO DO MARKETING DE SERVIÇOS. *Interfaces de Saberes*, 12(1).

Alge, J. B., Gresham, T. M., Heneman, L. R., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: a preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), pp. 467-476.

Almeida, M. D. R., & Pereira, J. M. (2014). *Marketing de serviços*. Edições Sílabo.

Amaral, S. A. (2008). Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Informação & Sociedade: Estudos*, 18(1).

Antunes, J., & Rita, P. (2008). O Marketing relacional como novo paradigma – Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, pp. 36-46.

Araújo, L. (2017). Portuguese tourism strategy 2027 Leading the tourism of the future. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6), pp. 646–652. doi:10.1108/whatt-09-2017-0052.

Babbie, E. (2004). *The practice of Social Research* (10ª edição). Belmont: Thomson Wadsworth.

Baek, Y. M., Wojcieszak, M., & Carpini, M. X. D. (2012). Online versus face-to-face deliberation: Who? Why? What? With what effects?. *New Media & Society*, 14(3), pp. 363-383.

Ball, D., Coelho, P. S., & Vilares, M. J. (2006). Service personalization and loyalty. *Journal of services Marketing*, 20(6), pp. 391-403.

Bambrilla, R. F. (2005). Abordagem conceitual de Marketing interno. *REAd*, 11(1), pp. 1-56.

Bar-On, R. (1997). *BarOn emotional quotient inventory*. Multi-Health Systems.

Bart, Y., Stephen, A. T., & Sarvary, M. (2014). Which products are best suited to mobile advertising? A field study of mobile display advertising effects on consumer attitudes and intentions. *Journal of Marketing Research*, 51(3), pp. 270-285.

Batman, O., Yildirgan, R., & Demirtas, N. (2000). Tourism guidance. *Degisim Publication, Adapazari*, pp. 24–35.

Beni, M. C. (1997). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Senac.

Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), pp. 598-614.

Blodgett, J. G, Wakefield, K. L., & Barnes, J. H. (1995). The effects of customer service on complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, 9(4), pp. 31-42.

Bock, D. E., Mangus, S. M., & Folse, J. A. G. (2016). The road to customer loyalty paved with service customization. *Journal of Business Research*, 69(10), pp. 3923-3932.

Bolaños, I., Ribeiro, R. R., & Ramos, R. C. A. B. (2014). O poder do word-of-mouth e do conteúdo gerado por utilizadores na comunicação turística. O caso de uma agência de viagens à medida. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22, pp. 13-22.

Bowie, R., & Buttle, F. (2004). *Hospitality Marketing: An Introduction*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinmann.

Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage* (Vol. 4). Cambridge university press.

Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Manusov, V. (2011). Nonverbal signals. In M. L. Knapp & J. A. Daly. *The SAGE handbook of interpersonal communication*, pp. 239-280. Sage Publications.

Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), pp. 884-913.

Campbell, J. B., & Heller, J. F. (1987). Correlations of extraversion, impulsivity and sociability with sensation seeking and MBTI-introversion. *Personality and Individual Differences*, 8(1), pp. 133–136.

Carneiro, L. C., Simões, D., & Filipe, S. (2013). A Gestão do Relacionamento com o Cliente na Era das Redes Sociais. *Estudos do ISCA*, 5, pp. 1-20.

Celuch, K., Bantham, H. J., & Kasouf, J. C. (2012). Change as a moderator of inter-firm communication and conflict management. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 25, pp. 46-62.

Cerdeira, N. N. (2015). A Comunicação Interpessoal no atendimento turístico (Tese de Mestrado em Comunicação Social). Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal.

Cheng, L., Yang, C., & Teng, H. (2013). An Integrated Model for Customer Relationship Management: An Analysis and Empirical Study. In: *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), pp. 462-481.

Chittenden, L., & Rettie, R. (2003). An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), pp. 203-217.

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (Vol. 4). Boston: Pearson education.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), pp. 539-561.

Cook, K. S., & Rice, E. (2006). *Handbook of social psychology: social exchange theory*. University of Wisconsin Madison, Madison.

Cornelissen, J. (2000). "Integration" in communication management: Conceptual and methodological considerations. *Journal of Marketing Management*, 16(6), pp. 597-606.

Correia, A. C. R. (2014). Marketing turístico: relatório de estágio na delegação AICEP-Turismo (Tese de Mestrado em Marketing). Universidade de Aveiro, Instituto de Contabilidade e Administração de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Cosma, S., Bota, M., & Tutunea, M. (2012). Study about customer preferences in using online tourism Products. *Procedia Economics and Finance*, 3, pp. 883-888.

Costa, S. D. C. (2014). O efeito da televisão na comunicação interpessoal familiar (Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Sociais). Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.

Cronin, J. J. Jr., & Taylor, A. S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. In: *Journal of Marketing*, 56, pp. 55-68.

Curtin, S. (2010). Managing the wildlife tourism experience: The importance of tour leaders. *International Journal of Tourism Research*, 12(3), pp. 219-236.

Dabbs Jr, J. M., Strong, R., & Milun, R. (1997). Exploring the mind of testosterone: A beeper study. *Journal of Research in Personality*, 31(4), pp. 577-587.

Depue, R. A., Luciana, M., Arbisi, P., Collins, P., & Leon, A. (1994). Dopamine and the structure of personality: Relation of agonist-induced dopamine activity to positive emotionality. *Journal of personality and social psychology*, 67(3), pp. 485.

Eagle, L., & Kitchen, P. J. (2000). IMC, brand communications, and corporate cultures: client/advertising agency co-ordination and cohesion. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), pp. 667-686.

Elfenbein, H. A., & Eisenkraft, N. (2010). The relationship between displaying and perceiving nonverbal cues of affect: A meta-analysis to solve an old mystery. *Journal of personality and social psychology*, 98(2), pp. 301.

Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Esu, B. B., & Ebitu, E. (2010). Promoting an emerging tourism destination. *Global Journal of Management and Business Research*, 10(1).

Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality* (Vol. 689). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Eysenck, H. J. (Ed.). (1970). *Readings in extraversion-introversion* (Vol. 1). New York: Wiley-Inter-science.

Faase, R., Helms, R., & Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(1), pp. 1-22.

Faria, J. F. P. S. D. (2017). *Qualidade no atendimento ao cliente: impacto na satisfação* (Tese de Doutoramento em Publicidade e Marketing). Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal.

Fernandes, F., Ribeiro, R. R., & Ferreira, C. A. (2017). A comunicação de Portugal como destino de Surf: análise exploratória. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28, pp. 703-712.

Fernandes, F., Ribeiro, R. B., & Lima, L. (2019). A promoção turística de Cabo Verde no mercado português. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(3).

Filipe, L., Ribeiro, R. B., & Fernandes, F. (2019, no prelo). A comunicação omnicanal das agências de viagens com os seus consumidores. *Revista Comunicação Pública*.

Fontoura, M. D. F. V. (2013). Postos de atendimento ao cidadão: a eficácia na informação e prestação de serviços (Tese de Doutoramento em Gestão das Organizações). Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Bragança, Portugal.

Franco, A. M. D. (2017). O contributo dos cinco sentidos para a comunicação internacional do turismo em Portugal (Tese de Mestrado em Ciências Sociais). Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal.

Freitas, L. C., & Santos, D. J. (2009). A Potenciação do Marketing Relacional nas Empresas Portuguesas. *Revista Portuguesa de Marketing*, 24, pp. 21-34.

Gagliano, B. K., & Hathcote, J. (1994). Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. *Journal of Service Marketing*, 8(1), pp. 60-69.

Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational research: An introduction*. Longman Publishing.

Gass, R. H., & Seiter, J. S. (2015). *Persuasion: Social Influence and Compliance Gaining*. Routledge.

Gauthier, B. (2003). *Investigação Social: da problemática à colheita de dados*. Loures: Lusociência.

Giannakis-Bompolis, C., & Boutsouki, C. (2014). Customer relationship management in the era of social web and social customer: an investigation of

customer engagement in the Greek retail banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, pp. 67-78.

Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), pp. 49-50.

Goldfarb, A., & Tucker, C. (2011). Online display advertising: Targeting and obtrusiveness. *Marketing Science*, 30(3), pp. 389-404.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), pp. 410-419.

Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2008). Rapport-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, 84(3), pp. 308-324.

Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), pp. 131-148.

Haas, B. W., Mills, D., Yam, A., Hoeft, F., Bellugi, U., & Reiss, A. (2009). Genetic influences on sociability: heightened amygdala reactivity and event-related responses to positive social stimuli in Williams syndrome. *Journal of Neuroscience*, 29(4), pp. 1132-1139.

Hallahan, K. (2004). Communication management. *Encyclopedia of Public Relations*, 1, pp. 161-164.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), pp. 3-35.

Holtgraves, T. M. (2013). *Language as social action: Social psychology and language use*. Psychology Press.

Houge Mackenzie, S., & Kerr, J. H. (2013). Stress and emotions at work: An adventure tourism guide's experiences. *Tourism Management*, 36, pp. 3-14.

Huntington, D., & Schuler, S. (1993). The Simulated Client Method: Evaluating Client-Provider Interactions in Family Planning Clinics. *Studies in Family Planning*, 24(3), pp. 187-193.

Jain, K. S., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *Vikalpa*, 29(2), pp. 25-27.

Jalilvand, M. R., & Heidari, A. (2017). Comparing face-to-face and electronic word-of-mouth in destination image formation: The case of Iran. *Information Technology & People*, 30(4), pp. 710-735.

Jalilvand, M. R., & Samiei, N. (2012). The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: An empirical study in the automobile industry in Iran. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(4), pp. 460-476.

Jin, H. S. (2003). Compounding consumer interest: Effects of advertising campaign publicity on the ability to recall subsequent advertisements. *Journal of Advertising*, 32(4), pp. 29-41.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2, pp. 102–138.

Jorgensen, D. L. (2015). Participant observation. *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource*, pp. 1-15.

Kalyoncu, M., & Yuksek, G. (2017). The Effect of Impression Management Techniques which Tourist Guides Use in Package Tours on Personal Interaction Quality. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), pp. 15-25.

Kamdampully, J., Mok, C., & Sparks, B. A. (2001). *Service quality management in hospitality, tourism and leisure*. New York: The Haworth Press.

Kapancioglu, H. S. (2018). A satisfação com o atendimento presencial no destacamento territorial de Almada da Guarda Nacional Republicana (Tese de Doutoramento em Ciências Militares). Academia Militar, Setúbal, Portugal.

Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), pp. 819-847.

Kitamura, N. (2000). Adapting Brown and Levinson's 'politeness' theory to the analysis of casual conversation. In *Proceedings of ALS2k, the 2000 Conference of the Australian Linguistic Society*, pp. 1-8.

Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: a theoretical perspective. *Journal of advertising research*, 44(1), pp. 19-30.

Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communication. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (eds J. Sheth & N. Malhotra). doi:10.1002/9781444316568.wiem04001

Knapp, M. L., & Daly, J. A. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of interpersonal communication*. Sage Publications.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital* (1a). Coimbra: Edições Almedina.

Kozak, M., & Rimmington, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination. *Journal of Travel Research*, 38(3), pp. 260–269.

Labus, M., & Stone, M. (2010). The CRM behaviour theory—Managing corporate customer relationships in service industries. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3-4), pp. 155-173.

Lane Keller, K. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), pp. 819–847.

Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Fong, L. H. N. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), pp. 431–452.

Lawrence, L., Garber, JR., & Dotson, M. J. (2002) A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communication mixes. *Journal of Advertising Communications*, 8(1), pp. 1–16.

Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs: quality & quantity. *International Journal of Methodology*, 43, pp. 265-275.

Lendrevie, J., Baynast, A. D., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., & Emprin, C. (2010). *Publicitor: comunicação 360º online offline*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. J. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (10ª ed.). Portugal: D. Quixote.

Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and social psychology bulletin*, 30(8), pp. 1018-1034.

Luo, X., Kranzler, H. R., Zuo, L., Zhang, H., Wang, S., & Gelernter, J. (2007). CHRM2 variation predisposes to personality traits of agreeableness and conscientiousness. *Human Molecular Genetics*, 16(13), pp. 1557-1568.

Macedo, C., & Sousa, B. (2018). As ferramentas digitais e o turismo para pessoas portadoras de necessidades especiais: um estudo preliminar. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(3).

MacWhinney, B. (2018). How Mental Models Encode Embodied Linguistic Perspectives (Version 1). doi:<https://doi.org/10.1184/R1/6615026.v1>.

Martin, L. E., & Potts, G. F. (2009). Impulsivity in decision-making: An event-related potential investigation. *Personality and Individual Differences*, 46(3), pp. 303–308.

Martin-Fuentes, E., & Mellinas, J. P. (2018). Hotels that most rely on Booking.com – online travel agencies (OTAs) and hotel distribution channels. *Tourism Review*, 73(4), pp. 465-479.

Marujo, N. (2008). A internet como novo meio de comunicação para os destinos Turísticos: O caso da Ilha da Madeira. <http://hdl.handle.net/10174/4877>.

McCroskey, J. C., & Teven, J. J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construct and its measurement. *Communications Monographs*, 66(1), pp. 90-103.

McQuail, D., & Windahl, S. (2015). *Communication models for the study of mass communications*. Routledge.

Mellero, I., Sese, J. & Verhoef, P. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. *Universia Business Review*, 50, pp.18-37.

Merisavo, M., & Raulas, M. (2004). The impact of e-mail marketing on brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(7), pp. 498-505.

Miguéis, G. I., Fernandes, F., & Ribeiro, R. R. (2017). Place Branding - Óbidos e os eventos culturais. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28, pp. 691-702.

Monteiro, A. R. S. (2017). Viagens Abreu: How can traditional travel agencies develop new strategies to become more competitive? (Tese de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.

Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas da Investigação* (1ª ed.). Lisboa: ISCSP-UL.

Moutinho, L., & Vargas-Sanchez, A. (Eds.). (2018). *Strategic Management in Tourism, CABI Tourism Texts*. Cabi.

Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *Journal of marketing*, 55(1), pp. 10-25.

Murray, K. B., & Schlacter, J. L. (1990). The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and variability. *Journal of the Academy of Marketing science*, 18(1), pp. 51-65.

Newell, F. (2010). *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship* (Vol. 38). John Wiley & Sons.

Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual differences*, 29(6), pp. 1005-1016.

O'Keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and research* (Vol. 2). Sage.

Ostrom, A., & Lacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59(1), pp. 17-28.

Parasuraman, A., Zeithmal, A. V., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50

Parasuraman, A., Zeithmal, A. V., & Berry, L. L. (1988). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), pp. 420-450

Patrício, V., Leal, P. R., & Pereira, L. Z. (2006). Applicability of SERVQUAL in restaurants: an exploratory study in a Portuguese resort. *Enterprise and Work Innovation Studies*, 2, IET, pp. 127-136.

Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., & Schultz, D. E. (2003). Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing. *International journal of advertising*, 22(1), pp. 93-115.

Pereira, M. A. M. (2011). Turismo acessível para todos: o caso especial de Fátima (Tese de Doutoramento em Gestão de Organizações Turísticas). Universidade do Algarve, Faculdade de Economia, Faro, Portugal.

Perloff, R. M. (1993). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century*. Routledge.

Phillips, W. J., Wolfe, K., Hodur, N., & Leistriz, F. L. (2011). Tourist Word of Mouth and Revisit Intentions to Rural Tourism Destinations: a Case of North Dakota, USA. *International Journal of Tourism Research*, 15(1), pp. 93–104.

Pilotta, J. J., Schultz, D. E., Drenik, G., & Rist, P. (2004). Simultaneous media usage: A critical consumer orientation to media planning. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 3(3), pp. 285-292.

Quaresma, C., Ribeiro, R. B., & Fernandes, F. (2017). A utilização da web na promoção do Enoturismo na região Oeste de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28, pp. 1489-1499.

Ramos, R. C. A. B., & Ribeiro, R. R. (2014). Aldeias do Xisto: a estratégia de Marketing e comunicação de uma marca territorial. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22, 13-23.

Ravald, C. G. A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and Marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), pp. 5-22.

Reed, N. U. (2014). Changing retail customs. *Response magazine*, pp. 42–46.

Reid, M. (2003). IMC–performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace. *International Journal of Advertising*, 22(2), pp. 227-248.

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing research*, 41(3), pp. 293-305.

Ribeiro, R. B. (2010). *Sociologia do Consumo aplicada ao Marketing e à Comunicação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Ribeiro, R. B., Fonseca, J. R., & Soares, I. (2018). Spend as I say, not as I do: Children, families and household consumption in different socio-economic contexts. *International Journal of consumer studies*, 42(5), pp. 566-582.

Ribeiro, B. R. (coord.), Reis, L. A., Foa', C., Rodrigues, F. P., Alves, B. S., Sebastião, P. S. (2012). *Marketing Para Estudantes de Comunicação: Pesquisa, Estratégia e Avaliação* (1ª ed.). Lisboa: Causa das Regras.

Ribeiro, B. R. (coord.), Reis, L. A., Foa', C., Fernandes, F., Soares, I., Ferreira, P. M., Pinto, M., Rodrigues, F. P., Alves, B. S., & Sebastião, P. S. (2018). *Marketing – do conhecimento à decisão* (3ª ed.). Lisboa: Causa das Regras.

Ribeiro, B. R., & Rodrigues, F. P. (2012). Decisões sobre a Distribuição. In: Ribeiro, B. R. *Marketing para Estudantes de Comunicação: Pesquisa, Estratégia e Avaliação* (1ª ed., pp. 171-181). Lisboa: Causa das Regras.

Ribeiro, R. B., & Soares, I. (2015a). Marketing/Marketing Science. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies*, 1, p. 389.

Ribeiro, R. B., & Soares, I. (2015b). B2B Marketing. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies*, 1-2.

Ricard, V. B. (1993). *Developing intercultural communication skills*. Krieger Publishing Company.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & McCroskey, L. L. (1989). An investigation of self-perceived communication competence and personality orientations. *Communication Research Reports*, 6(1), pp. 28–36.

Rodrigues, P. J. F. (2014). O papel da comunicação não-verbal na liderança: bases para um modelo prático (Tese de Mestrado em Comunicação Social). Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal.

Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), pp. 363-382.

Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of marketing management*, 24(5-6), pp. 517-540.

Salgueiro, T. D. C. (2016). A importância da comunicação nas unidades de agroturismo da Região do Douro: o caso da Quinta da Azenha (Tese de Mestrado em Relações Públicas e Publicidade). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), pp. 185-211.

Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.

Salvado, J. O. M. G., Ferreira, A. M. A. P., & da Costa, C. M. M. (2018). Cocriação de valor: uma perspetiva das agências de viagens independentes. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 4(21/22), pp. 35-50.

Sarmiento, E. M. (2008). A interação entre o turismo e o Marketing: questões básicas. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 1(11).

Sebastião, P. S. (2009). Comunicação Estratégica – as Relações Públicas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Sebastião, P. S. (2012). Missão, Objetivos e Estratégia da Organização. Ribeiro, B. R. *Marketing Para Estudantes de Comunicação: Pesquisa, Estratégia e Avaliação* (1ª ed, pp. 38-45). Lisboa: Causa das Regras.

Sebastião, S. P. (2012). Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(12), pp. 23-42.

Sebastião, S. P. (2015). *Fundamentos da Comunicação Integrada Organizacional e de Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Segerstrale, U., & Molnar, P. (2018). *Nonverbal communication: where nature meets culture*. Routledge.

Seybold, P. B. (2001). Get inside the lives of your customers. *Harvard Business Review*, 79(5), 80-9.

Silva, P. M. G. D. (2013). O setting de atendimento ao utente: o contacto personalizado (Tese de Mestrado em Ciências Farmacêuticas). Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz, Setúbal, Portugal.

Sim-Sim, I. S. (1998). *Desenvolvimento da Linguagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.

Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), pp. 86-96.

Talukder, H. M. M. K. M. (2012). An Empirical Study of Supportive Communication Impacting Customer Satisfaction in Multinational Company's Service Industry of Bangladesh. *Ege Academic Review*, 12(4), pp. 435-448.

Terblanche, N. S., & Taljaard, A. (2018). The perceived value and perceived benefits experienced by customers using travel agents. *South African Journal of Business Management*, 49(1), p. 13.

Van den Brink, D., Odekerken-Schröder, G., & Pauwels, P. (2006). The effect of strategic and tactical cause-related Marketing on consumers' brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(1), pp. 15-25.

Walther, J. B., Van Der Heide, B., Ramirez, A., Burgoon, J. K., & Peña, J. (2015). Interpersonal and hyperpersonal dimensions of computer-mediated communication. *The handbook of the psychology of communication technology, 1*, p. 22.

Walz, M. A., & Celuch, K. (2010). The effect of retailer communication on customer advocacy: the moderating role of trust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 23*, pp. 95-110.

Walz, M. A., Celuch, K., & Robinson, G. N. (2012). "I will have no other!" – The role of communication and trust in driving exclusive behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 25*, pp. 80-95.

Wiemann, J. M., & Backlund, P. (1980). Current theory and research in communicative competence. *Review of Educational Research, 50(1)*, pp. 185–199.

Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 18(1)*, pp. 50-64.

Yip, J. A., & Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. *Journal of Research in Personality, 40(6)*, pp. 1202-1208.

Yu, H., & Fang, W. (2009). Relative impacts from product quality, service quality, and experience quality on customer perceived value and intention to shop for the coffee shop market. *Total Quality Management, 20(11)*, pp.1273-1285.

Yuan, C. J. B., Chang, H., & Tzeng, G. (2012). Evaluation of Service Quality Continuous Improvement in Coffee Shops. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries 00(0)*, pp. 1-11.

Yuan, Y., Tseng, Y. H., & Ho, C. I. (2018). Tourism information technology research trends: 1990-2016. *Tourism Review*.

Zaki, J., Bolger, N., & Ochsner, K. (2009). Unpacking the informational bases of empathic accuracy. *Emotion, 9(4)*, pp. 478.

Zhong, Y. Y. S., Busser, J., & Baloglu, S. (2017). A model of memorable tourism experience: The effects on satisfaction, affective commitment, and storytelling. *Tourism Analysis*, 22(2), pp. 201-217.

WEBGRAFIA

American Marketing Association – Definição de Marketing (consultado a 28 de Outubro de 2018)

Link: <http://www.Marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Notícia na HiperSuper (consultada a 7 de Janeiro de 2019)

Link: <http://www.hipersuper.pt/2019/01/07/atividades-ligadas-ao-turismo-lideram-criacao-novas-empresas-2018/>

The World FactBook (consultado a 28 de Outubro de 2018)

Link: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>

Relatório sobre Portugal do WTTC - World Travel and Tourism Council (consultado a 28 de Outubro de 2018)

Link: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-reports/#undefined>

5. APÊNDICES

5.1. Guião de entrevista aos responsáveis da APAVT e da GEA

Esta entrevista enquadra-se num estudo desenvolvido no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa, sobre a comunicação e o relacionamento das agências de viagens com os seus consumidores particulares. O guião de entrevista é semi-estruturado e flexível, de acordo com o testemunho de cada entrevistado.

1. Quais as agências de viagens tradicionais com maior volume de vendas em Portugal?
2. Quais os nichos de mercado com maior crescimento actualmente no turismo português?
3. Quais as agências de viagens que operam nesses nichos?
4. Que tipo de atendimento ao consumidor final é praticado pelas agências de nichos de mercado? É diferente do praticado pelas agências de “massas”? (Se sim, de que forma?)
5. E entre os vários nichos de mercado há diferenças no atendimento praticado? Pratica-se mais um atendimento presencial ou digital?
6. Qual a importância do digital/online na relação entre o consumidor e as agências?
7. E qual acha que será a tendência no futuro ao nível no atendimento nas agências de viagens? Uma maior predominância do atendimento presencial ou do atendimento online/digital?
8. Fará diferença ser agência de “massas” ou agência de nichos?
9. O que mudaria no atendimento presencial das agências de viagens que conhece?

5.2. Guião de entrevista aos responsáveis das agências de viagens

Esta entrevista enquadra-se num estudo desenvolvido no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa, sobre a comunicação e o relacionamento das agências de viagens com os seus consumidores particulares. O guião de entrevista é semi-estruturado e flexível, de acordo com o testemunho de cada entrevistado.

1. Como começou o seu negócio? E como tem evoluído a sua actividade?
2. O que distingue a sua agência das outras? O que pode levar o consumidor a preferir a sua agência e não outras do mesmo segmento?
3. Como descreveria o atendimento feito ao consumidor na sua agência?
4. Quais são os maiores desafios que a sua agência enfrenta no atendimento ao consumidor?
5. A sua equipa recebeu ou recebe alguma formação específica para o efeito?

6. Comparando o atendimento presencial (cara-a-cara) com o atendimento telefónico e online: que cuidados específicos tem em cada uma dessas situações? Qual deles lhe parece mais eficaz e porquê?
7. Pensando no atendimento presencial ou com apoio de vídeo: o que pode dizer-me da sua experiência sobre a importância da comunicação não-verbal (comunicação através da postura, gestos, feições, etc.)? Pode dar alguns exemplos práticos em que tenha sentido os efeitos deste tipo de comunicação?
8. Que outros “truques” de atendimento é que resultam melhor na sua agência?
9. Para além das situações de atendimento, que outros tipos de comunicação é que a sua agência estabelece com os consumidores? (se necessário, assistir a resposta: newsletters, redes sociais digitais, folhetos, cartazes, publicidade nos media, fóruns, blogues, chats, etc.)
10. Que estratégias de comunicação com o consumidor podem ser utilizadas para um atendimento mais personalizado pelas agências de viagens?
11. Como seria, para si, a comunicação ideal de uma agência de viagens com o seu consumidor?
12. Qual é a sua opinião sobre a comunicação que está a ser praticada actualmente em Portugal pelas agências de viagens com os seus consumidores?
13. E qual é a sua opinião sobre a formação que os agentes de viagens têm, recebem ou procuram sobre a comunicação com os seus consumidores?
14. Conhece o que os seus concorrentes fazem a este nível? E qual a sua impressão sobre isso?
15. Há diferenças no atendimento por agências de viagens portuguesas e estrangeiras? Quais?
16. Como imagina que será o futuro da comunicação das agências de viagens com os seus consumidores?

5.2.1. Entrevista à Agência de Turismo de Massas

Realizada a 21 de Junho de 2019

Esta agência nasce há 6 anos com profissionais com uma vasta experiência motivados para dar continuidade à experiência e ao trabalho desenvolvido ao longo do tempo. Cada um especializado na sua área (comercial, financeira e operacional).

Inicialmente estávamos muito direccionados para o mercado empresarial (corporate), mas dada a localização da nossa loja fomos desenvolvendo o lazer e neste momento poderemos dizer que estamos com o negócio distribuído a 50-50. Todos os anos fomos consolidando os nossos clientes e fazendo novos clientes e temos tido um crescimento na ordem dos dois dígitos todos os anos.

Neste momento temos 5 lojas a operar.

O que efectivamente nos tem distinguido ao longo dos anos não desvalorizando também o factor preço, mas é mesmo a forma profissional como os nossos clientes são atendidos, a disponibilidade 24h, o serviço.

O atendimento é muito cuidado, cada cliente é uno, conseguimos com grande facilidade perceber as suas necessidades, o seu perfil para melhor ir ao encontro das suas expectativas. Atenção, detalhe e os pormenores levam-nos a uma boa compreensão e assim podemos prestar o serviço mais adequado. Temos que saber ler os sinais e criar a proximidade com os clientes. Estar antes, durante e após a viagem com os nossos clientes – sempre!

É importante saber realmente o que se deseja na relação com o cliente e alinhar toda a equipa para chegar aos resultados. Ter equipas alinhadas, unidas a caminhar no mesmo sentido é o grande segredo para o sucesso no atendimento ao consumidor. A nossa equipa faz formação, não com a frequência desejável mas possível. A formação é fundamental em todas as áreas, mas neste sector tao volátil, dinâmico, é imprescindível, rapidamente ficamos obsoletos. Temos que estar sempre actualizados.

Temos a noção da importância do *online*, estamos lá através do nosso site e da melhor forma que conseguimos estar com a nossa dimensão. Estamos nas redes sociais (Facebook, Instagram) e temos a noção da importância destas ferramentas e percebemos claramente que existe um potencial enorme que ainda não desenvolvemos. Estamos presentes em eventos que patrocinamos que nos permitem estar ao lado dos nossos clientes e ter uma grande visibilidade. Existe muito por explorar e desenvolver e o caminho também será por aí. Sentimos por outro lado que cada vez mais as pessoas procuram os espaços físicos, as lojas, necessitam de um rosto. Comunicar de forma presencial permite-nos perceber tudo de forma mais rápida, clara, com maior rapidez de respostas e, automaticamente, mais facilidade no fecho das vendas. A proximidade com o cliente atinge-se de uma forma mais eficaz cara-a-cara, esta é a verdadeira comunicação. Estar antes durante e após a viagem ao lado dos nossos clientes, o cliente sabe exactamente quem está do outro lado.

Com uma boa estratégia de marketing direccionado para as agências de viagens conseguiremos ir conquistando mais clientes. Alguns exemplos: um bom site, design, criar conteúdos, criar ofertas/promoções, redes sociais, criar uma boa lista de emails para podermos divulgar newsletters, ofertas. E usar os *reviews* e investir em *retargeting/remarketing*.

5.2.2. Entrevista à Agência de Viagens de Grupo

Realizada a 3 de Junho de 2019

O negócio começou nos anos 70 como que em brincadeira juntou um grupo de amigos para uma viagem com autocarro de campismo pela Europa. De boca em boca foi

espalhado o sucesso da viagem e de repente de um grupo de amigos passou a organizar viagens em grupo para todo o mundo. Criaram-se duas agências nas principais cidades do país e hoje a fidelização do cliente é grande.

A agência diferencia-se sobretudo pela qualidade de destinos e de circuitos, pois traz a extravagância de destinos como Irão ou a excepcional Patagónia. Para além de circuitos fazemos experiências e memórias para a vida. Não queremos que seja só uma viagem, mas a viagem! Para transmitir estes pensamentos contamos com os balcões de venda que tem uma equipa que é preparada através de várias formações especializadas durante o ano para transmitir sentimentos e experiências, onde o cliente é tratado como família. O sorriso é obrigatório bem como as qualidades dos destinos na ponta da língua pois o cliente que nos procura é culto, procura destinos novos e é, sobretudo, muito exigente.

Hoje em dia existem dois grandes desafios para a agência. Primeiramente a concorrência directa das outras agências que tentam destacar-se a tudo o custo. Seguidamente, o grande problema é a internet, o *online*. A facilidade de marcar voos, reservar hotéis através de um *click* faz com que as agências tenham de arranjar maneiras de chamar os clientes para procurarem as agências. A Internet tem as suas vantagens, mas nada como um atendimento personalizado para que as férias sejam perfeitas. Este atendimento é feito por colaboradores formados para o efeito que se devem apresentar bem-vestidos, postura correcta e profissional, sempre a zelar pela vontade do cliente. É importante uma imagem harmoniosa para a venda, é preciso uma empatia e para isso é preciso que a ferramenta da comunicação seja um trunfo para um discurso fluente e uma venda conseguida.

A comunicação da agência foca-se muito no atendimento presencial. Não é possível concretizar reservas *online* nas nossas páginas de rede sociais, *site*, *newsletter*, entre outras. Todos os processos de concretização passam pelos balcões, não há *call center*, há profissionais humanos que estão de braços abertos para ajudar a concretizar sonhos de viagem. Estudamos a nossa concorrência, porém não a tememos, neste momento, há espaço para todos.

Pensamos que o futuro está no *online*, mas até conseguirmos evitar que as máquinas tomem conta da aérea estaremos aqui! E quando essa era chegar estaremos aqui para nos adaptar a novos tempos e novas formas de venda!

5.2.3. Entrevista à Agência de Turismo Acessível

Realizada a 17 de Maio de 2019

Laura: Primeiro que tudo, se me puder indicar como é que começou o negócio, como é que tem evoluído a vossa actividade?

Entrevistado: Desde que a [empresa a que a agência pertence] abriu vai fazer agora 20 anos em Setembro, nós sempre fomos muito inovadores e procurámos sempre um

bocadinho ir ao encontro das necessidades das pessoas. E na altura do governo do Sócrates – agora não me recordo bem o ano – nós fomos convidados pelo governo para organizar um encontro de pessoas com deficiência das comunidades portuguesas. É um encontro que se realiza todos os anos, mas por pessoas sem deficiências, por pessoas ditas “normais”, para jovens portugueses que nasceram no estrangeiro e que não conhecem o seu país de origem. Os governos (e ministérios dos negócios estrangeiros) costumam organizar esse tipo de encontros, mas nunca tinham organizado para pessoas com deficiência, porque também as há, infelizmente, na diáspora portuguesa e, então, convidaram-nos para organizar. Nós organizámos no primeiro ano e no segundo e depois veio a crise e deixou de haver verbas para esse fim. E nós na altura apercebemo-nos que as pessoas com deficiência tinham uma enorme dificuldade em ser turistas como os outros, a começar logo pelo alojamento e pela dificuldade no transporte. E foi aí que surgiu a ideia. Na altura, até lhes prometi que ia fazer alguma coisa sobre isso. Depois pesquisei com algum tempo, percebi que em Portugal não se fazia nada disso. Havia uma agência de viagens que fazia um bocadinho disso, mas com muito poucos meios, não era uma forma 100% profissional, digamos assim. Tinham de facto muito poucos meios a diversos níveis. Tinham transporte, mas era limitado... e é curioso, que só depois da [Agência de Turismo Acessível] abrir é que eu vim a descobrir essa agência de viagens por acaso, que, entretanto, acabou, porque de facto não tinha meios e a coisa não correu bem. E então surgiu a [Agência de Turismo Acessível] em 2013. O nosso trabalho foi sobretudo andar a pesquisar por esse país fora: andar a visitar hotéis, monumentos, etc., no fundo, criar uma oferta turística acessível. Numa primeira fase para pessoas em cadeiras de rodas, mas depois também para pessoas cegas, surdas e mudas – temos alguns clientes nessa área, mas sobretudo pessoas em cadeiras de rodas – e as coisas têm corrido muito bem. Temos crescido imenso, temos investido imenso e não queremos de forma alguma que as pessoas achem que é um tipo de turismo para coitadinhos ou que andamos aqui a fazer boas acções, etc.. Dá-nos muito prazer aquilo que fazemos, naturalmente gostamos de apoiar quem precisa, é esse o nosso espírito, mas no caso do turismo é um negócio como outro qualquer – é lucrativo, tem corrido bem, temos crescido. Há 2 anos atrás fechámos com lucro, o ano passado fechámos com prejuízo, mas foi um prejuízo resultado dos investimentos que fizemos e que teve a ver com as amortizações, porque se não fossem as amortizações, o resultado operacional teria sido positivo. Portanto, estamos no bom caminho e a investir imenso em viaturas e equipamentos, e a contratar pessoas, motoristas, pessoal para o escritório de *backoffice* – ainda hoje vou ter uma entrevista precisamente de uma pessoa para poder entrar para a equipa – portanto, as coisas têm corrido, felizmente, muito bem. Agora queremos é conquistar mais mercados e dar-nos a conhecer um bocadinho mais ao mundo, nomeadamente, ao mercado dos EUA e outros,

precisamente para continuar a crescer. Tem corrido muito bem e tem sido uma excelente aposta.

L: Já respondeu um pouco à minha questão seguinte sobre o que distingue a sua agência das outras...

E: Claramente é este tipo de oferta para pessoas com necessidades especiais. Desde pessoas com deficiências até pessoas com problemas de saúde. Pessoas que necessitem, por exemplo, de fazer uma cirurgia em Portugal (ou noutra país qualquer, mas maioritariamente em Portugal... sei lá, estou a lembrar-me de pessoas dos países dos PALOP que queiram algum acompanhamento por exemplo para um parto, porque querem terem o filho em Portugal; a parte de reabilitação, porque a pessoa teve um acidente de carro ou de trabalho, ou um problema qualquer que o deixou limitado e precisa de fazer reabilitação, pode fazer connosco directa ou indirectamente – também temos uma clínica de reabilitação que pertence à [empresa a que pertence a agência], à qual pertence a [Agência de Turismo Acessível] – e portanto há coisas que podemos fazer directamente e há outras para as quais procuramos parceiros. E, portanto nesse sentido, mas sobretudo na área da ciência, claro, claramente há aqui um serviço muito diferenciado. E às vezes somos elogiados por outras pessoas que já trabalham nisto há muitos, muitos, anos, porque temos um serviço muito completo que, praticamente, não existe em lugar nenhum do mundo. Nós temos alguns motoristas que eles próprios são auxiliares e acção médica e que ajudam o cliente na higiene, na alimentação, no que for preciso, empurrar uma cadeira, fazer uma transferência para ir à casa de banho, mudar uma fralda se for necessário... portanto têm competências, de facto, é um serviço fantástico. Temos enfermeiros e auxiliares de acção médica que vão ao quarto do hotel, que dão banho aos clientes, que os ajudam a vestir e a despir, que põem uma algália, fazem todo esse trabalho, que é um serviço fantástico porque a pessoa sabe que pode vir de férias e tem esse apoio do princípio ao fim. Sabe que, se tiver algum problema de saúde nós rapidamente e facilmente temos ligações à área médica e a hospitalização privada, etc., e, portanto, podemos resolver qualquer problema que possa surgir. E isso é um descanso para as pessoas e é um serviço completamente diferenciado. Nós chegamos a pôr camas hospitalares em hotéis, o chamado elevador-grua para as transferências, cadeiras de banho – tudo isso nós fazemos. E temos vários equipamentos para depois as pessoas também puderem usufruir da parte de lazer, como uma cadeira de piscina, uma cadeira de praia, um elevador de piscina portátil, entre outras coisas.

L: Como é que descreveria o atendimento que é feito pela vossa equipa ao cliente da [Agência de Turismo Acessível]? Não sei se têm muita gente que vem ter convosco presencialmente ou se é e-mail, telefone...?

E: Nós estamos muito virados para fora. Infelizmente, em Portugal, as pessoas com deficiência têm baixado poder de compra, têm baixos rendimentos. E o nosso turismo é muito virado para fora. Sempre olhámos o turismo para fora, mas obviamente que quem faz para fora pode fazer para dentro. Embora muita gente não o faça, no turismo em geral. Faz para fora ou para dentro, embora haja quem faça as duas coisas. Nós fazemos sobretudo para fora, porque queremos ajudar a economia portuguesa, porque o turismo é exportação e Portugal precisa de exportar e do turismo, em particular, como pão para a boca e, portanto, nós precisamos, de facto, de dinheiro a entrar na nossa economia, que cria postos de trabalho directos e indirectos e, no fundo, é isso que nós queremos e, portanto, sempre olhámos o turismo nesta vertente. É óbvio que em termos nacionais também fazemos este tipo de turismo, mas não nos aparecem pessoas para viajar nem dentro de Portugal nem para fora de Portugal. Aparece-nos às vezes uma associação ou outra de pessoas com deficiências a pedir transporte porque tem uma actividade, mas é só isso. Pessoas individuais é muito raro também, porque os portugueses, de facto, têm baixos rendimentos, em geral. São poucas as pessoas em Portugal que ganham razoavelmente bem. A pessoa com deficiência, então, quase na totalidade tem baixos rendimentos e não tem capacidade de viajar em Portugal nem para fora de Portugal. Portanto, normalmente, o contacto é feito via internet, via e-mail ou via operador turístico, por telefonema, é assim que as coisas surgem.

L: E quais diria que são os maiores desafios que enfrenta no atendimento, neste caso, na parte digital?

E: O maior desafio é o nosso site que está um bocadinho desactualizado por falta de tempo da nossa parte. As coisas com a empresa que gere o site também não estão a correr bem e vamos ter de resolver isso rapidamente para potenciar um bocadinho mais o site relativamente às pesquisas que existem na internet por esse mundo fora. Porque o site esteja apelativo, esteja carregado com informação actualizada para ser uma porta de entrada, precisamente, para nos dar a conhecer ao mundo, claro que sim.

L: Muito bem. Eu acho que também já respondeu um pouquinho a isto, mas a sua equipa recebeu ou recebe alguma formação específica para o atendimento? E não digo para a parte do terreno só...

E: Nós fizemos ao contrário. Pegámos em pessoas que trabalhavam na [empresa a que pertence a agência de viagens] como auxiliares de acção médica, percebemos se falavam línguas ou não, se tinham perfil para trabalhar no turismo ou não e demos formação em línguas para melhorar a parte linguística (sobretudo o inglês e o francês), demos formação de como lidar com o cliente na área do turismo... fizemos ao contrário do que normalmente se faz. Porque o nosso forte é, realmente, o apoio à

pessoa e o atendimento para a pessoa com deficiência, esse é o nosso foco. Depois também há o contrário, pessoas que contratamos de fora e a quem damos formação sobre acessibilidade e aí nós temos 2 tipos de motorista: temos o motorista que é auxiliar de acção médica e, portanto, canalizamos para o tipo de cliente que precisa; e temos o motorista “normal” que faz um trabalho de motorista mas sempre a acompanhar o cliente, isso é uma imagem de marca nossa, não é aquele motorista que fica ali no carro à espera que o cliente apareça. O nosso motorista acompanha os clientes, estejam eles em cadeiras de rodas ou não, acompanha sempre o cliente, para dar algum apoio, uma informação ou, às vezes, até fazer um recado, ir a uma farmácia, às vezes acontece. É um tipo de serviço muito personalizado, é a nossa imagem de marca.

L: Se... esta parte é um pouquinho mais geral, tendo em conta que não têm tanto atendimento presencial... mas o que acha de comparar o atendimento presencial, ou seja cara-a-cara, com o atendimento telefónico e online? Que cuidados específicos é que têm ou acham que deviam ter em cada uma das situações e qual é que acha mais eficaz?

E: Mais eficaz é, claramente, o cara-a-cara. Funciona muito bem nós irmos para uma feira de turismo, onde estamos a falar com as pessoas pessoalmente, transmite-lhes outra confiança e, normalmente, o que fazemos é convidar as pessoas a virem a Portugal e ver as nossas estruturas, ver as nossas viaturas, os nossos serviços, e também mostrar um bocadinho do destino para perceberem que é acessível. Eu lembro-me de alguns parceiros com quem já trabalhamos há algum tempo que, no início, vieram a Portugal alguns deles com enorme desconfiança. Porque às vezes Portugal tem uma imagem no exterior péssima, infelizmente. Começa a mudar aos poucos, nomeadamente o turismo... A imagem do país em geral é má, infelizmente. Só muito a pulso e com muito esforço dos empresários que procuram, de facto, no exterior mudar a imagem do país e com isso também fazer negócios... Aos poucos fomos conseguindo a confiança das pessoas. E no início para nós também foi muito difícil, porque havia uma desconfiança em relação a Portugal, que era um bocadinho visto como um país do terceiro mundo, como na cauda da Europa, pouco civilizado... mas depois as pessoas ficam a conhecer e gostam. Percebem que é bom, que é barato...

L: E tem boa comida!

E: Exacto, e bom serviço. E no caso da acessibilidade dos hotéis, dos monumentos e na questão dos transportes, a desconfiança era enorme. Mas depois de verem, as pessoas ficam altamente surpreendidas pela positiva, porque vêm com expectativas muito baixas e saem daqui encantadas porque percebem que nós temos tudo e que não há qualquer receio a ter. E isso, obviamente, também nos deixa satisfeitos e orgulhosos.

L: Se pensarmos no atendimento presencial ou com o apoio de vídeo...

E: Sim, fazemos isso várias vezes, sim.

L: ... o que é que me pode dizer, da sua experiência, da importância da comunicação não-verbal? Tudo o que é gestos, postura, olhos, sorriso...

E: É importante, isso para qualquer pessoa. Por exemplo, nós temos um primeiro-ministro que é um aldrabão e é um ladrão, bem como a ministra da saúde e o ministro da segurança social, porque em relação à [empresa a que pertence a agência de viagens] eles estão a roubar-nos e devem-nos 62 mil euros e não querem pagar. E do ponto de vista da linguagem corporal, se as pessoas olharem para o Primeiro-Ministro quando houve incêndios e morreu imensa gente, ou quando ainda agora se dirigiu ao país para fazer aquele teatro todo que se demite e não sei quê, se as pessoas repararem o homem faz um esforço enorme para não se rir. Porque aquilo para ele é tudo um gozo. Aliás, no próprio dia das eleições, em que ele perdeu as eleições, o homem estava muito bem-disposto e a rir porque já sabia o que é que ia fazer, que ia juntar-se com os derrotados todos para formar governo. Isto para dizer o quê? Que eu, pessoalmente, dou muita importância à linguagem corporal e consigo ler no outro se ele está a mentir, se está a falar a verdade, etc., pronto. E a experiência que eu tenho em relação às pessoas com quem trabalho no estrangeiro são muito assim. São pessoas que dão muita importância à linguagem corporal. Portanto, para mim, e para estas pessoas que trabalham neste tipo de negócio, nomeadamente quando são negócios entre 2 países, a linguagem corporal é muito, muito, importante. É fundamental.

L: Consegue dar-me algum exemplo prático em que tenha sentido esse efeito da comunicação não-verbal?

E: Oiça, para o bem e para o mal. Os brasileiros e os árabes é tudo muito amigos e grandes festas e grandes conversas e tal, mas depois aquilo não dá em nada. É só conversa. E em termos corporais falam muito. Há outros povos que são tidos como frios e não sei quê, não os acho nada frios. Acho-os mais pragmáticos, mais sérios, como os nórdicos, mais contidos, mas, de facto, quando dizem as coisas raramente falham, porque as coisas funcionam – se lhes sai da boca é mesmo verdade. Os outros é muito espalhafato e pouco sumo. Mas isso é mesmo assim, vamo-nos conhecendo.

L: Esta pergunta pode não fazer muito sentido, mas de qualquer das formas... se tem algum “truque” de atendimento que resulte melhor na vossa agência?

E: Sim, eu percebo, tem a ver com a questão do marketing e da parte comercial... A minha postura e aquilo que eu transmito às pessoas que trabalham comigo é: não há truques. Nós somos o que somos, não queremos convencer ninguém por caminhos

menos correctos, porque a mentira tem perna curta e o enganar o outro ou usar um estratagema pode ser muito bom a curto prazo, mas a médio prazo não funciona. Portanto, nós trabalhamos sem truques, com enorme seriedade. O que é, é, somos super correctos. Conosco não.

L: Muito bem. Para além das situações de atendimento, e também já me falou do website que precisa ali de um jeitinho, que outros tipos de comunicação é que estabelecem com os vossos clientes? Seja newsletters, redes sociais...

E: Sim, de vez em quando, uma newsletter, sim. Redes sociais também...

L: Newsletter mensal, mais ou menos?

E: Não, não, trimestral. Éramos para fazer mensal, mas, lá está, a falta de tempo não permite. Nós temos crescido muito, a equipa é pequena e há uma enorme dificuldade em contratar mão-de-obra qualificada. Para já, somos um país, regra geral, de mandriões e de calões e muita gente que não quer trabalhar. Depois há pessoas que trabalham e não fazem nenhum, não são produtivas – a função pública, regra geral, embora haja excepções, é o expoente máximo, mas no privado isto também acontece. E depois as pessoas querem ganhar muito e trabalhar pouco e depois há maus profissionais. Há uma grande em contratar, é muito complicado. Não há pessoas para as obras, não há pessoas para... o turismo está a ter um problema enorme aos diversos níveis porque não tem gente para trabalhar. E nós também sentimos isso na pele e portanto...

L: Pois. Que estratégias de comunicação podem ser utilizadas para um atendimento mais personalizado nas agências de viagens? Isto em relação à sua ou no geral, daquilo que tem observado ao longo do tempo.

E: Sinceramente não sei que estratégia é que há já. Hoje em dia as pessoas gostam muito de reservar online e de fazer tudo online. Eu acho um erro. Conheço imensa gente, inclusive aqui colegas de trabalho, que já foi enganada porque fizeram marcações online e saiu-lhes tudo ao contrário. E depois não podem reclamar, porque não têm uma agência de viagens que, de facto, que tem um advogado por trás, que, portanto, resolve as coisas de outra maneira. Quem se põe a reserva online, há coisas que correm bem e há coisas que correm mal, é sempre um risco. Se estiver a reservar um hotel na Europa e já conhecer o hotel, pode reservar online que não vai ter problemas. Mas se for para outra parte do mundo ou se estiver a reservar um hotel que até nem conhece, pode ter problemas. Quem diz hotel, diz viagens de avião ou outra coisa qualquer. Eu não aconselho, mas também sou parte interessada porque tenho uma agência de viagens. Mas, de facto, já antes de ter esta agência de viagens, eu sempre viajei com agência de viagens, sempre. Nunca me pus em aventuras,

porque sei perfeitamente como é que é o mundo. Já basta agências de viagens que enganam os clientes, quanto mais agora aventuras online.

L: Como é que seria para si a comunicação ideal de uma agência de viagens com o seu consumidor?

E: Eu acho que é o cara a cara, é o telefone... porque uma agência de viagens, no fundo, é uma agência de aconselhamento. Quem trabalha numa agência de viagens tem pessoas experientes – também pode ter inexperientes que depois ganham experiência – com mais alguma idade e alguma maturidade, que eles próprios já viajaram, fossem férias ou fosse propositadamente para ir conhecer um determinado produto turístico, têm o feedback dos clientes e tudo isto funciona em rede, esta informação. E, portanto, o cara a cara é o melhor. Se a pessoa quer viajar, a agência de viagens, no fundo, aconselha. Tem aqui isto para oferecer, diz “olhe, isto é bom, é garantido”, custa um bocadinho mais, mas pelo menos a pessoa sabe... se a pessoa está a pagar e está a pagar para ter prazer e para descansar e para que as coisas corram bem, acho que isso tem um custo, tem um preço. Se a pessoa põe-se a mexer na internet e vai à aventura, enfim, pode não correr bem. Também já fui para um hotel no Brasil que tinha umas fotografias maravilhosas, e estive uma semana sem conseguir ir à praia porque estava sempre bandeira vermelha e era impossível ir à praia.

L: Pois, e era bom ter tido alguém que...

E: Por acaso não pedi aconselhamento, fui de cabeça, e se tivesse pedido aconselhamento, se calhar não tinha acontecido isso. Portanto, aí está um exemplo. A agência de viagens é fundamental nesse aspecto.

L: E a sua opinião sobre a comunicação que está a ser praticada actualmente em Portugal pelas agências no geral?

E: Tenho alguma ideia. Aquilo que eu noto e que eu sinto é que querem é vender e não... o próprio cliente também não está muito interessado em ir à agência, cada vez menos. E compara preços e pede orçamentos e regateia e enfim. A agência de viagens tem cada vez mais dificuldades em vender. As margens das agências de viagens são cada vez mais curtas, os hotéis muitas vezes também enganam as agências de viagens e também não facilitam a vida porque querem é potenciar o seu lucro. A aviação, então, é uma desgraça. Fica mais caro comprar um bilhete numa agência de viagens do que comprar directamente na aviação.

L: Pois, parece que não há colaboração entre os vários sectores.

E: Parece que as agências de viagens são um bocado o inimigo. E a maioria das agências de viagens é um bocado a selva, a luta pela sobrevivência, e, portanto, acaba também por não dar o melhor serviço ao cliente. Nós, desde o princípio que... para já,

temos um segmento muito específico, felizmente, por um lado, não temos concorrência e estamos muito focados neste tipo de turista, sobretudo, embora tenhamos outros. O outro tipo de turista, não andamos em cima das pessoas e somos muito correctos: “olhe, isto é o preço”. Às vezes as pessoas dizem-me “ah, um bilhete de avião”... epá, se querem bilhetes de avião da TAP ou de outro lado qualquer, vão directamente ao site e comprem porque é mais barato, nem precisam de vir aqui ter connosco porque não compensa. Agora, hotéis e outros tipos de pacotes turísticos, com certeza, venham ter connosco. Agora, sabem que vão pagar um bocadinho mais, porque nós temos o nosso lucro, quer dizer, nós temos salários para pagar, temos o nosso trabalho, temos que prestar um serviço. Têm uma segurança, porque nós temos seguros, temos tudo, temos contratos, temos operadores, portanto, se alguma coisa correr mal nós estamos cá para ajudar e resolver. Já viu o que é estar num país estrangeiro, no Brasil ou em África, ou noutro lado qualquer de férias, na Índia... tem um problema qualquer, precisa de ajuda, tem um problema de saúde, roubaram-lhe o passaporte, sei lá, qualquer coisa – pode acontecer, não é? A pessoa pode ter um acidente de carro, pode ser atropelada, eu sei lá, pode acontecer mil e uma coisas. Precisa de ajuda. Se não tem uma agência de viagens aqui para ajudar, como é que sozinha – se viajou por conta e risco – como é que tem ajuda? Não tem. Não fala a língua ou fala mal, não conhece o país. E o agente de viagens tem contratos e parcerias com outras agências de viagens noutros países, pessoas que conhecem o país e são de confiança e que nos vão ajudar a resolver. Vão ter consigo e rapidamente a canalizam para um hospital, para a polícia, para aqui, para ali, para o Consulado, para a Embaixada, porque eles sabem onde estão as coisas. E isso é a segurança que a agência de viagens transmite, e é isto que as pessoas esquecem. Põem-se à aventura por esse mundo fora e depois lixam-se, como eu já vi muitos casos, infelizmente. E lixam-se a sério, e às vezes é a própria vida que pode estar em causa e dos familiares, e outras coisas mais, e portanto, a agência de viagens é sempre uma segurança. É a minha opinião.

L: Estamos mesmo a terminar, pelo que queria só pedir-lhe a sua opinião sobre a formação que os agentes de viagens têm, que recebem ou que procuram sobre a comunicação? Se é que isso acontece...

E: Nuns casos acontece, noutros não. É como tudo na vida. Tem empresas grandes – não vou dizer o nome porque fica mal, mas é um grande operador e agente de viagens neste país – que os funcionários aquilo é uma ditadura militar, quase nem podem falar com o colega ao lado, têm de mandar um e-mail, e depois há outros operadores em que a política de recursos humanos e de investimento no pessoal é grande. Mas depois também o contrário de agências de viagens que não apostam nada na formação do pessoal, em coisa nenhuma. E depois há uma situação mista também – eu gosto sempre de ver as duas vertentes – que é: às vezes as próprias empresas querem

apostar no pessoal, mas as pessoas não param. As pessoas vão para uma determinada empresa, já não há aquele valor nem o vestir da camisola, nem a pessoa dedicar-se. Uma pessoa vai para uma empresa, de repente a empresa do lado oferece mais 10 euros e a pessoa sai e vai-se embora. E depois disso também faz com que as empresas não queiram apostar muito na formação. Às vezes a formação é o q.b. para a pessoa poder fazer minimamente o seu trabalho. Ao longo dos anos, se as pessoas estão na empresa, aí as empresas investem mais também na formação, porque lá está, também é custo para a empresa. Já viu o que é: agora a [Agência de Turismo de Experiências] contrata uma meia dúzia de pessoas, gasto 10, 20, 30 mil euros em formação e, de repente, passados 6 meses já não está cá ninguém, já se foram todos embora e andei eu a gastar formação para quê? Para os outros depois que os recebem ganharem com isso. E depois é este tipo de pensamento e de sentimento que as agências de viagens têm. E nesse sentido retraem-se um pouco e acaba-se por dar-se uma formação de maior qualidade e mais cara aos funcionários que estão há mais tempo na empresa e que merecem confiança. E também são esses funcionários que, normalmente, têm melhores salários, porque são recompensados pelas empresas. Eu falo por mim, eu quero é ter pessoas felizes e contentes, que façam um bom trabalho, e eu, na medida do possível, tento também remunerá-las o melhor possível e dar-lhes melhores condições de trabalho. Para mim, é assim que eu penso. Mas há quem não pense assim. Há quem pague o mínimo possível... há de tudo, quer dizer, isso não há regras definidas, não há um livro ou uma lei que diga “o meu amigo agora vai ter de se comportar desta maneira”. Não, não há, isso tem a ver com o bom senso das pessoas. Eu continuo a acreditar que as boas empresas só são boas porque têm bons colaboradores e os bons colaboradores têm que se estimar, têm que se remunerar bem e dar-lhes boas condições de trabalho, porque isto é uma pescadinha de rabo na boca, é um ciclo vicioso, mas bom, é um ciclo bom, que é estamos todos felizes e contentes. Depois há aquelas empresas, e há empresários, que só pensam em ter o seu “ferrari” e em ganhar muito dinheiro, em ter o maior lucro possível à conta de pagar os piores salários possíveis. Normalmente, essas empresas não têm muito sucesso, porque as pessoas estão desmotivadas, não são tão produtivas, têm muita rotatividade de pessoal e, portanto, não creio que tenham grande sucesso – podem ter a curto prazo, mas a médio prazo não terão com certeza. Agora, que também há muitas pessoas em Portugal que entram no mercado de trabalho com enormes expectativas porque querem ganhar muito e andam sempre a saltar de um lado para o outro, também é um facto. E as pessoas hoje em dia são muito selectivas no emprego, porque neste momento até há uma baixa taxa de desemprego. Quando o desemprego aumenta, as pessoas acabam por se sujeitar a qualquer coisa. É fruto de um país que... somos os novos ricos da Europa desde há uns anos para cá. As pessoas querem ganhar muito, não querem trabalhar, e depois há uma série de áreas profissionais em que há falta de mão de obra e, neste momento, nós sentimos na pele porque o turismo está a

crescer muito, cria emprego e depois também temos dificuldade em contratar pessoas (apesar de até remunerarmos um bocadinho melhor que nos outros sítios e darmos boas condições de trabalho). Mas depois também vem aquela imagem das pessoas que acham que trabalhar numa grande cadeia de hotéis ou na Abreu ou na Top Atlântico ou noutras empresas que são maiores, acham que é melhor. Às vezes é um erro, mas pronto. Às vezes é bom, mas noutras situações não é tão bom, porque afinal a política de recursos humanos é péssima e pagam mal e não valorizam as pessoas. Mas isso, enfim, as pessoas também têm que aprender na sua vida.

L: Acha que há diferença no atendimento cá e o atendimento feito pelas agências estrangeiras? Como também tem esse contacto...

E: Olhe, sinceramente não sei. Até porque eu trabalho com as agências estrangeiras, mas é *backoffice* e não tenho percepção da relação com o público.

L: Pois, eu estava mais a pensar quando vai a feiras ou algo assim, que tivesse percepção.

E: Não tenho, não tenho. Agora, sei que há de tudo. Muitos são muito profissionais. A feira começa a x horas e acaba a y horas e as pessoas estão lá do princípio ao fim. No último dia de feira no stand do Turismo de Portugal, normalmente, a seguir ao almoço já não está lá ninguém, fica vazio, o que é uma péssima imagem que se dá do país. Eu sempre que vou a uma feira, estou sempre até ao fim (e sou dos poucos!) e já ganhei clientes e parceiros à conta disso, de ser o único no stand de Portugal. Isso aconteceu-me com uma cliente brasileira em Madrid: éramos os únicos no stand do Turismo de Portugal, faltava cerca de meia hora para acabar a feira, quando apareceu essa senhora do Brasil, e ainda hoje trabalhamos juntos, e ela estava impressionada como é que já não havia ninguém no stand. E normalmente os nórdicos, os alemães... “ah, são mais ricos e tal”, mas também são mais disciplinados, mais lutadores, mais trabalhadores. O português muitas vezes vai para as feiras de turismo, o patrão está a pagar o salário, e as pessoas vão passear em vez de estarem na feira... isso também acontece. É assim, não é com toda a gente, há bons e maus profissionais. Há pessoas que andam nesta vida para passear e gozar a vida e há outros que até se preocupam em trabalhar e ser cumpridores.

L: E vestem a camisola. Última pergunta: como é que imagina que será o futuro da comunicação das agências com os seus consumidores?

E: Cada vez mais é a informática, os telemóveis, os *tablets*, os e-mails. Hoje em dia os telemóveis são verdadeiros computadores. Caem logo os emails, fazem tudo, transferências bancárias, etc. Cada vez mais o online, e nós sentimos isso, quer dizer, há muito poucas pessoas a entrar pela porta da agência adentro. As pessoas contactam-nos via telefone e via e-mail. E não tem mal nenhum. Agora, eu continuo a

achar que a agência de viagens é um seguro para as pessoas. Se eu quiser ir para o Algarve de férias, é reservar directamente com o hotel e pronto. Ou se quiser ir para a Espanha, desde que conheça o hotel e já tenha lá estado, tudo bem, não tem problema, não preciso da agência de viagens para nada. Embora, às vezes seja um erro. Acham que estão a pagar mais barato directamente no hotel e não. Se a agência de viagens tem contratos com os hotéis e os preços são mais baratos, às vezes ir pela agência de viagens fica um bocadinho mais barato do que fazer directamente no hotel. Pronto, mas isso não quer dizer que seja sempre assim, mas nalguns casos é assim. Agora, quando a pessoa quer viajar para o estrangeiro, para um país que não conhece, a agência de viagens é um seguro. Em tudo.

L: Obrigadíssima!

5.2.4. Entrevista à Agência de Turismo de Experiências

Realizada a 12 de Junho de 2019

Laura: Olá [Fundadora], bom dia. Tudo bem?

Entrevistada: Olá Laura. Como é que está? Tudo bem?

L: Tudo bem, obrigada. Não sei se é agora boa altura para começarmos?

E: É, sim senhora, diga.

L: Então, começo por perguntar como é que começou o seu negócio e como é que tem evoluído a actividade?

E: O negócio começou em 2014, que foi quando abri a empresa. E começou com uma vontade de ter um negócio próprio, antes até de saber o que é que ia abrir. E depois foi uma pesquisa de mercado para ver o que é que já existia no mercado, avaliar a concorrência e depois decidir o caminho certo. O primeiro ano foi basicamente selecção de parceiros, decidir as experiências iniciais, e depois a construção de todos os materiais promocionais e de marketing, o *website*, etc., e o início de actividade só um ano depois, só em 2015. A evolução da actividade tem sido crescente, nos primeiros anos mais lento e nos últimos dois anos muito mais acelerada.

L: E o que é que distingue a sua empresa das outras? Isto é, o que é que pode levar o consumidor a preferir a [Agência de Turismo de Experiências] e não outras do mesmo segmento?

E: Na minha perspectiva é a atenção ao detalhe, a flexibilidade (porque nós fazemos tudo *tailor-made* e fazemos muito ajustes, às vezes até durante o programa fazemos ajustes ao itinerário e adaptamo-nos às circunstâncias do cliente) e depois porque

temos um serviço muito completo. Não fazemos só uma actividade, temos um serviço muito alargado e muito completo.

L: E como é que descreveria o atendimento feito ao consumidor?

E: Nós fazemos o primeiro contacto sempre por e-mail ou por telefone, porque às vezes há clientes que ligam directamente. Normalmente, sou sempre eu a fazer o *business development*, ou seja, a pessoa de contacto primordial na empresa sou sempre eu. E o inicial é sempre tentar perceber o que a pessoa procura e depois é dar as respostas de acordo com as características que o cliente pediu.

L: E quais são os maiores desafios que enfrentam no atendimento?

E: A diferença horária. Para nós é sempre muito difícil, porque os clientes normalmente estão em sítios diferentes com horários diferentes dos nossos e, muitas vezes, esperam uma resposta muito rápida e, portanto, essa é a maior dificuldade. Depois, a segunda maior dificuldade é quando, às vezes, os clientes desaparecem e deixam de dar resposta. Alguns desaparecem para sempre e outros depois voltam passados uns tempos, o que depois para as marcações e para a gestão de calendário é um bocadinho difícil.

L: Pois. Em termos de formação... Portanto, a vossa equipa é a [Fundadora] e outra pessoa, se não estou em erro?

E: Não, é uma equipa mais alargada, porque tenho pessoas no Porto e em Lamego, em várias localizações.

L: E essa equipa nas várias localizações recebe ou recebeu formação específica para o atendimento?

E: Para o atendimento, especificamente, não. Eu fiz uma certificação da *World Food Travel Association*, que partilho sempre com toda a gente que trabalha connosco, e depois eu própria dou alguma formação, com base nisso e com base na experiência que temos no passado, às pessoas que trabalham connosco. Mas não é especificamente em relação ao atendimento, é mais em relação a conteúdo, ao delinear dos itinerários, ao contacto com os clientes... não é bem atendimento, porque eu vejo atendimento como a fase inicial, antes das pessoas comprarem o itinerário ou o programa.

L: Certo. Se compararmos o atendimento presencial, portanto tudo o que é cara-a-cara, com o atendimento telefónico e até o *online*... não sei se têm muito atendimento presencial?

E: Não, nós não temos um espaço físico, portanto... Quer dizer, podemos considerar atendimento presencial no sentido de nós não lidarmos só com clientes finais. Muitos dos nossos clientes são agências de viagens, portanto, nesse aspecto, temos contacto presencial porque eu faço muitas visitas a agências.

L: Pois, eu ia perguntar que cuidados específicos é que tem mediante o tipo de atendimento? E qual é que acha que é o mais eficaz?

E: Pois, isso depende muito do público que eu estou a atender. Se for agência, ajuda muito o contacto presencial, sobretudo no início de actividade da empresa porque é muito relevante as agências terem uma cara associada a uma empresa. E é importante depositarem alguma confiança na pessoa com quem estão a vender os programas. O cliente final, uma vez que não está em Portugal, acaba por ser sempre mais eficaz o e-mail.

L: Se pensarmos no atendimento presencial (ou com apoio de vídeo), o que é que pode dizer-me da sua experiência sobre a importância da comunicação não-verbal? Portanto, tudo o que é postura, gestos, feições, sorriso... E se me consegue dar alguns exemplos práticos em que tenha sentido o efeito deste tipo de comunicação?

E: Deixe-me cá pensar... Eu acho que poucas vezes foi utilizado o vídeo nas nossas comunicações não presenciais, talvez duas vezes.

L: Mas pode ser no contacto com as agências, se calhar é mais fácil associar a parte presencial a algum contacto que tenha tido com agências.

E: Sim, eu acho que é mais fácil. As expressões não-verbais validam, no fundo, um bocado da autoconfiança e da confiança que as agências podem ou não depositar na pessoa com quem estão a falar. E também ser, no fundo... se a pessoa está calma e tranquila, pode transpor também calma e tranquilidade à outra parte, na forma de fazer sentir que estamos seguros na nossa posição e nos produtos que oferecemos e que vamos ter a mesma postura em relação aos clientes deles. Uma questão prática que lhe posso dar, foi uma vez que fizemos um itinerário com 60 chefs canadianos durante uma semana inteira e que tivemos várias conversas de vídeo com o chef executivo do grupo, em que foi muito importante assegurar-lhe não só que nós existíamos (porque ele não nos conhecia pessoalmente) e que havia uma pessoa do outro lado que estava segura naquilo que lhe estava a propor e nos detalhes e atenção ao detalhe, e que lhe dava a tranquilidade de “okay, estamos longe, mas esta pessoa está a tratar do nosso programa e está em cima do acontecimento”.

L: Esta pergunta pode ser assim um pouquinho estranha, mas... Tem outros truques (e quando digo truques não é no sentido de enganar) de atendimento que resultem melhor com os vossos clientes, sejam finais ou *business to business*?

E: Para mim o melhor truque de todos é saber ouvir, aprender a ouvir muito bem, e saber ler os clientes. Porque, pela minha experiência, há muitas pessoas, mesmo nesta área, que não sabem ouvir e entender os clientes e, portanto, se a pessoa estiver com todos os seus sentidos alerta para também analisar a postura corporal do cliente, pequenas frases que são ditas, às vezes até noutra contexto, e que dão a entender o estado de espírito, um gosto especial da pessoa por alguma coisa, nós podemos sempre apresentar ou melhor o nosso serviço e até surpreender o cliente com aquilo que estamos a propor. Isso nota-se muito até no dia-a-dia nos tours, nas cooking classes, às vezes um pequeníssimo detalhe que foi dito durante o contacto inicial, que depois pode traduzir-se numa coisa especial que se faça por essa pessoa e que a pessoa não está à espera.

L: Pois, e que valoriza.

E: E que valoriza, claro.

L: Muito bem. Para além das situações de atendimento, que outros tipos de comunicação é que estabelecem com os vossos clientes? Pode ser *newsletters*, pode ser redes sociais, publicidade...

E: Sim. Nós fazemos um bocadinho disso tudo. Fazemos *newsletters*, sobretudo para agências; fazemos um catálogo muito completo e depois vamos actualizando ao longo do ano com programas novos; temos muita atenção às redes sociais e temos praticamente presença em todas. O nosso *website* é muito importante, é uma ferramenta de marketing muito importante para nós e tem tido sempre muitos elogios porque um cliente que está à procura de alguma coisa e que se depara com 500 mil *websites*, precisa de ter um bocadinho de confiança e de perceber que o *website* é feito de uma forma profissional e apelativa e *clean*. Muitos dos nossos clientes que nos chegam têm dito que o nosso *website* está muito bem feito e muito apelativo e que lhes deu mais confiança. E depois também fazemos, de vez em quando, quando estamos a promover um novo produto, fazemos publicidade nas redes sociais, no *instagram* ou no *facebook*. Não fazemos muito porque já testámos vários modelos e ainda não temos um modelo que achemos que é o mais eficaz.

L: Que estratégias de comunicação com o cliente podem ser utilizadas para um atendimento mais personalizado? Já me falou um bocadinho da parte do saber ouvir, logo seria começar por aí.

E: Com o cliente final, ou o cliente já sabe muito bem o que quer e nos pergunta, mas lá está, ler nas entrelinhas é sempre muito importante. Às vezes o cliente pode nos estar a pedir um *food tour*, mas também pode ter interesse numa *cooking class*, por exemplo. E disse-me alguma coisa no contacto inicial que me fez pensar que aquela pessoa pode ter interesse numa *cooking class* e, portanto, eu estou à vontade para lhe

propor as duas coisas. No nosso *website* temos um formulário que as pessoas podem preencher para o caso de não quererem exactamente o programa que está descrito, se querem fazer alterações ou modificações e, portanto, são essas as ferramentas que nós usamos. E fazer perguntas, nós fazemos muitas perguntas.

L: Como é que seria para si a comunicação ideal com o cliente?

E: Hum, difícil... Porque nem todos os clientes são iguais e nem todas as comunicações funcionam da mesma maneira para todos e, portanto, eu acho que a comunicação ideal seria eles darem-nos um *briefing* e depois nós desenvolvermos o *briefing*. Mas, normalmente, não acontece assim. É preciso fazer muitas perguntas até conseguirmos ter um *briefing* decente. O ideal seria o cliente já saber, mais ou menos, o que quer e pôr-nos por email “quero uma coisa dentro destes parâmetros” e depois dar-nos alguma flexibilidade para criar. Mas, normalmente, não é assim que acontece.

L: E a sua opinião sobre a comunicação que está a ser praticada actualmente em Portugal pelas empresas turísticas no geral?

E: Eu acho que há um bocadinho de tudo, boas e más. Há algumas que bombardeiam os clientes com informação sobre preço e para nós isso dificulta-nos a vida, porque não somos o mais barato do mercado, mas apresentamos uma qualidade superior. E, portanto, quando as agências ou as empresas desta área focam muito no preço dificulta para nós diferenciar o nosso produto em relação ao preço, porque não apresentamos o preço em lado nenhum. E depois, o que eu acho também é que há algumas empresas (que são empresas até internacionais) que dominam, claramente, a parte da publicidade *online*, o que significa que aparecem sempre no topo dos topos de tudo e, portanto, relegam-nos a nós para a parte mais baixa das páginas e acaba por ser mais difícil ter visibilidade, porque eles têm um investimento brutal. Sim, a comunicação *online*, é a parte em que a concorrência está mais forte.

L: Eu ia perguntar se conhece o que é que a concorrência faz a este nível e também ao nível da formação que os colaboradores das empresas turísticas têm ou procuram? Se acha que existe essa procura de formação sobre a parte do relacionamento com os clientes e se sabe o que é que os seus concorrentes fazem a esse nível.

E: Infelizmente, não existe. Sobretudo, nesta área do turismo gastronómico, infelizmente, é uma área que faz imensa falta e que não existe formação de forma alguma. Existe a formação mais genérica de guias, mas, pela minha experiência, é uma formação que é muito deficiente a vários níveis. As pessoas que vêm formadas pelas escolas oficiais vêm com uma série de falhas que depois não há como colmatar, se não formos nós a dar essa formação.

L: Pois, alguém já com experiência...

E: Exactamente. Sei que a maior parte das outras empresas desta área dá uma formação muito diminuta aos guias (e algumas não dão de todo!) e acaba-se por se ouvir uma série de disparates quando se está a ouvir algum outro guia a falar sobre uma série de coisas quando nos cruzamos com outros *tours*, acaba por se ouvir coisas graves. Isso só denota que a formação é muito, muito, muito deficiente nesta área.

L: Pois, e que precisava de ser desenvolvida.

E: Exacto. A todos os níveis, não só a nível dos guias das escolas que formam guias, como depois também coisas mais específicas que, neste momento, no panorama geral das especificidades do turismo, já fazia falta.

L: Têm noção se há diferenças no atendimento feito por empresas turísticas portuguesas e empresas estrangeiras?

E: Tenho a noção que há. As portuguesas, às vezes, demoram mais tempo a responder que as estrangeiras. As estrangeiras têm, normalmente, parâmetros standardizados de tempo de resposta que, há poucas em Portugal que têm. E depois há uma tendência que é cultural e que não é intencional, mas que já verifiquei que existe, que é: os portugueses se não têm resposta a uma determinada pergunta específica, às vezes, não respondem nada até terem essa resposta, enquanto os estrangeiros tendem a dizer “olhe, ainda não tenho resposta, mas estou a trabalhar nisso e conto ter a resposta no dia x ou y”. Dão uma previsão e vão mantendo a pessoa actualizada. Nós, portugueses, temos a tendência (também, se calhar, porque as empresas são mais pequenas e é uma coisa cultural) de, se não temos resposta, mantemo-nos calados até termos.

L: Pois, e isso do outro lado não...

E: Do outro lado a pessoa fica nervosa e fica sem saber se estão a tratar do assunto, se não estão a tratar do assunto.

L: Se receberam, sequer.

E: Exactamente, exactamente. Portanto, acho que isso é uma questão também um bocadinho cultural.

L: Lá está, se calhar com um bocadinho de formação específica seria colmatado.

E: Sim, sim.

L: Última pergunta: como é que imagina que será o futuro da comunicação das empresas turísticas com os seus clientes?

E: Acho que vai ser cada vez mais *online*. Acho que vamos passar por dois momentos. Acho que o momento mais imediato vai ser uma comunicação mais automatizada, mas eu acho que vamos voltar, daqui a uns tempos, ao contacto, na mesma *online*, mais personalizado novamente. Acho que vamos ter aqui duas fases, porque estão a crescer as plataformas *online* de marcações automáticas e tudo isso, mas por outro lado, também vejo que daqui a algum tempo as pessoas vão voltar a querer as coisas muito mais personalizadas e individualizadas e feitas para si, mais do que fazer exactamente a mesma coisa que fazem 500 outras pessoas. Vai dar um bocadinho a volta.

L: [Fundadora], obrigadíssima pela atenção.

E: Obrigada eu, e bom trabalho!

5.2.5. Entrevista à Agência de Turismo de Luxo

Realizada a 17 de Abril de 2019

Laura: Primeiro que tudo, se me puder dizer como começou o seu negócio e como é que tem evoluído. Como é que faz essa avaliação?

Entrevistado: Então, a agência chama-se [Agência de Turismo de Luxo], como já sabe. A agência é minha e da minha mulher. Somos ambos sócios e começámos em 2001 como um franchising de uma marca que era a Hippo Viagens que existiu em Portugal durante um ano ou dois apenas, embora tivesse mais de 20 anos em Espanha. Mas em Portugal não correu bem enquanto Hippo Viagens, mas o nosso negócio correu-nos sempre bem desde o princípio, por isso, desde 2001 e, então, largámos rapidamente o franchising e começámos a trabalhar com o nome [Agência de Turismo de Luxo]. E fomos crescendo desde aí. Começámos só com 1 pessoa aqui e hoje em dia somos 9. De 2001 até 2010 só fazíamos *outgoing*, mas depois com a crise de 2009 e 2010 tivemos de variar aquilo que tínhamos para oferecer e a aposta foi no *incoming* – *incoming* é trazer turistas estrangeiros para Portugal – focado no turismo de luxo. E tem corrido bem também, por isso, o departamento de *incoming* hoje em dia também é relevante. Uma das nossas diferenciações quando começámos em 2001 foi trabalhar muito viagens à medida. Ou seja, não nos limitarmos a vender os pacotes que os operadores preparam e que saem nas brochuras, etc., como *charters* para as Caraíbas ou para a Tunísia, mas estabelecer contactos directos com fornecedores em cada país, de maneira a depois podermos fazer viagens conforme o cliente quisesse. Quer fosse para a Tailândia, Birmânia, Peru, Costa Rica... esse é uma das nossas forças e sabemos que é um dos nossos elementos diferenciadores.

L: Era o que eu ia perguntar, o que é que distinguia... E acha que o facto de fazerem viagens à medida que pode levar o consumidor a preferir a vossa agência e não outra(s)?

E: Sem dúvida. Há clientes para tudo. Há clientes que o que interessa é o preço e os pacotes já com tudo incluído, que têm as refeições, as bebidas, tudo e que são práticos... Há clientes para isso. E a dificuldade nesse tipo de produtos é que o produto é sempre igual. Vir à [Agência de Turismo de Luxo] ou ir a qualquer outra agência de viagens comprar um pacote de uma brochura é igual. Quer dizer, podemos ser mais simpáticos, mais rápidos ou mais lentos, mas o produto é igual. E quando o produto é igual a única diferenciação possível é o preço ou a rapidez na resposta às vezes, mas, mesmo isso, não há-de ser muito diferente. Quando estamos a falar de viagens à medida, já muda completamente. Aí a sugestão dos voos é nossa, dos hotéis é nossa, e todo o serviço e conhecimento do produto é a mais-valia que temos e faz com que os clientes possam preferir a [Agência de Turismo de Luxo] a outras agências.

L: Como é que descreveria o atendimento que é feito por vocês aqui a alguém que entre e que queira uma viagem?

E: Nós temos aqui 3 formas de receber clientes novos ou pedidos novos. Uma são clientes que entram na porta e são recebidos lá em cima pela Leonor ou pela Patrícia ou pela Noélia e sempre com um sorriso, espero eu. Eu estou aqui em baixo, mas sei que sim. E quando os clientes cá vêm têm total atenção. Se elas estiverem a fazer outra coisa, têm de parar e receber os clientes. Outra forma é por telefone. Também recebemos muitos pedidos por telefone. A terceira é por e-mail e também recebemos muitos pedidos por e-mail. E a resposta é diferente, porque o cliente quando vem cá é atendido logo. Claro, não há outra hipótese, é uma loja e temos a porta aberta. O tratamento de um telefonema, se for uma coisa para se ver logo também é vista logo. Um e-mail não, um e-mail leva mais tempo. Mas damos respostas em 24 horas aos pedidos que recebemos, que é também o tempo de pesquisar, etc.

L: E quais é que acha que são os maiores desafios que enfrentam nesses vários tipos de atendimento e os maiores desafios que sentem que enfrentam com o cliente?

E: Sentimos um desafio enorme que é o tempo. Cada vez mais a nossa sociedade é uma sociedade do imediato e um cliente não percebe que tem de esperar para ter uma resposta. Às vezes, têm razão, não vou dizer que não, porque há coisas que são simples de ver. Só que os clientes muitas vezes esquecem-se que temos outras coisas a tratar. Por outro lado, há de facto informações que para serem bem dadas ou itinerários para serem bem preparados levam tempo. E os clientes não estão habituados, querem tudo no imediato. E cada vez se sente mais isso. Um pedido feito agora é para ser respondido agora, mesmo sendo para uma viagem de 15 dias na Malásia que é preciso desenhar desde o princípio. E isso é difícil e difícil essa gestão às vezes com o cliente.

L: A vossa equipa recebeu ou recebe algum tipo de formação específica para o contacto do cliente?

E: Já temos recebido. Por acaso já há algum tempo que ninguém faz formação em atendimento, mas toda a gente aqui já fez formação em atendimento. Toda a gente que faz atendimento. Quem lida só com e-mails nunca fez, acho eu, mas quem está no atendimento ao público mesmo, todos fizeram. Eu também já fiz e vale a pena, sem dúvida. Sem dúvida que se aprende.

L: Se compararmos o atendimento cara-a-cara e o atendimento telefónico e *online*, que era o que estávamos a conversar, que cuidados específicos é que têm em cada uma das situações? E qual deles é que lhe parece mais eficaz e porquê?

E: O mais eficaz é, sem dúvida, o cara-a-cara. Se todos os clientes viessem cá, a probabilidade de vendermos todas as viagens era maior. E estou a falar de clientes novos e não de clientes que já são nossos clientes. Para clientes repetentes, o vir aqui ou não é quase indiferente. Eles já sabem que vão comprar aqui, é uma questão de lhes darmos o que eles estão à procura. Para clientes novos, se viessem cá todos, a taxa de sucesso era muito maior do que por e-mail. E-mail é a taxa de sucesso pior de todas para clientes novos e, por isso, o que nós costumamos fazer é: se recebemos um pedido de um cliente novo por e-mail, a primeira coisa é um telefonema. Porque o telefonema já ajuda e no telefonema tentamos que eles venham cá. Uma coisa que eu não disse, e que é relevante, é a experiência que nós temos. Das pessoas que lá estão em cima, a Leonor está cá há 15 anos, a Patrícia há 13 e a Noélia há 11, quase desde o início. Conhecem não só perfeitamente a agência, como têm um conhecimento enorme. Toda a equipa viagem, todos têm muita experiência e, por isso, quando um cliente vem cá e se apercebe disso, cria uma empatia maior. E por isso, o vir cá seria o ideal para os clientes... Todos não é possível, porque os clientes também não têm tempo e acham que é uma coisa que não é preciso vir, mas sem dúvida que o atendimento presencial é o mais eficaz.

L: E que cuidados específicos é que têm no presencial e depois no *online*?

E: Não sei se temos cuidados específicos... Está a pensar em alguma coisa em concreto?

L: Estava a pensar se, por exemplo, termina o telefonema e envia um e-mail como resumo do que conversaram...?

E: Não sei, nunca pensei nisso... Não sei se temos algum cuidado específico conforme o tipo de atendimento. Se calhar devíamos ter.

L: Pensando no atendimento presencial, ou com o apoio de vídeo, o que é que me pode dizer da sua experiência sobre a importância da comunicação não-verbal? Tudo o que é a postura, os gestos, as expressões faciais, o sorriso, os olhos...

E: É importantíssimo. Isso não há dúvida. O sorriso, sobretudo, para criar empatia com o cliente é fundamental. Se alguém estiver a atender com uma cara mal-disposta o cliente não compra. Ponto final. Não compra. Os clientes não querem ser mal tratados, têm de ser bem tratados. E ao telefone a mesma coisa, e mesmo por e-mail a mesma coisa. E às vezes não conseguimos. Às vezes falhamos... dias piores, mais stress, mais trabalho, ou clientes que são mais difíceis, que também há muitos, mas é importantíssimo toda a postura, tudo o que não é verbal é importantíssimo para conseguir captar o cliente. Incluindo por telefone e por e-mail.

L: Consegue dar-me um exemplo em que tenha sentido que algo foi completamente fundamental? Um sorriso, um olhar... Um atendimento qualquer que tenha tido ou alguém tenha tido que ache mesmo que foi “aquilo” que fez a diferença?

E: Não consigo dar exemplo, mas tenho a certeza que acontece com o atendimento presencial. Tenho a certeza que sim, mas não consigo dar nenhum exemplo. É muito difícil, era preciso lembrar-me de um caso em que algum cliente tivesse dito “ah, foi por isto”. Podia aqui inventar algum, mas não vou inventar, porque não me lembro.

L: E tem outros “truques” de atendimento que ache que resultem melhor na sua agência, ou é basicamente aquilo que já me disse e que é importante, ou se tem assim qualquer coisa de muito específico que usem ou que façam...?

E: Agora é difícil falar por todos, mas um truque que não é truque, é demonstrar o conhecimento que temos do produto. Normalmente quando atendemos clientes novos que vêm sem ideia de onde querem ir, que acontece, sobretudo noivos em lua-de-mel que olham para o mapa e “não sei, tinha pensado na Ásia, mas também na América do Sul e também em África” e o nosso primeiro contacto, no fundo, é exploratório para reduzir ao máximo essa lista. Porque um cliente pode chegar aqui com 10 destinos e isso torna-se impossível para nós de darmos 10 orçamentos com a mesma atenção e tempo. Por isso, o conhecimento que nós mostramos que temos do mundo ajuda a que no fim, os clientes saiam daqui com a ideia de 1 ou 2 destinos e que, no fundo, são os que eles mais querem. Acho que esse conhecimento aliado à informação que nós passamos ao cliente, que damos muita informação ao cliente – porque é que estamos a dar estes 3 hotéis e explicamos – ajuda a que os clientes fiquem contentes e que marquem e decidam.

L: Para além das situações de atendimento, que outros tipos de comunicação é que estabelecem com o cliente? Podem ser newsletters, redes sociais...

E: Agora tocou no ponto fraco da [Agência de Turismo de Luxo]. Nós fazemos muita coisa bem, mas fazemos uma coisa muito mal que é comunicação. Nós não fazemos nada de comunicação com clientes. Nem newsletters, nem Facebook, nem Instagram, nem nada. Já tentámos várias vezes ao longo dos anos e está projectado para virmos a fazer e gostávamos de alguém que o fizesse connosco ou por nós, mas, para já, neste momento, não temos nada e é uma falha enorme. É um défice que a nossa agência tem. Muito dos nossos concorrentes fazem isso lindamente, nós temos aí um grande caminho para percorrer ainda. Lá chegaremos.

L: Se até agora não sentiram essa necessidade...

E: Sentimentos essa necessidade, claro que sim, porque todos os dias há agências novas e todos os dias há clientes que não marcam aqui, e eu tenho noção disso, porque não se lembram. Clientes que já viajaram connosco, que fizeram connosco a lua-de-mel, por exemplo, 3 anos depois querem ir a Paris passar 4 dias e não marcam aqui porque não se lembram que a [Agência de Turismo de Luxo] também pode fazer uma viagem em Paris. Podem achar que é só luas-de-mel ou viagens maiores. E, por isso, estamos a perder uma fonte de receitas por não conseguirmos dedicar tempo à parte da comunicação.

L: Que estratégias de comunicação é que podem ser utilizadas para um atendimento mais personalizado? Isto, no seu caso, ou no geral, não necessariamente...

E: Explique-me a pergunta.

L: O que é que podem fazer para o atendimento (seja presencial, por telefone ou por e-mail) que torne o atendimento mais dedicado à pessoa com quem estão a falar? Sendo um cliente repete, por exemplo, já tem o histórico das viagens.

E: Isso no presencial e por telefone não se coloca porque, se estamos a falar com o cliente... Isso coloca-se na comunicação através de newsletters, etc., não é? Completamente personalizado seria o ideal, que é mandar a cada cliente aquilo que sabemos que ele quer. Não é impossível, precisaria de uma pessoa dedicada a isso. Nós temos umas listas criadas consoante tipos de clientes. Neste caso, estas listas são apenas por valor, ou seja, clientes que nós sabemos que têm um elevado poder de compra – são muito poucos, são 20 clientes ou assim –, com poder de compra alto, mas não tão alto, que são cerca de 150 ou assim, e depois todos os outros. E, nos tempos em que já fizemos comunicação (já não fazemos há algum tempo), segregávamos por essas listas. Agora, há coisas muito melhores que se podem fazer como, por exemplo, comunicar com o cliente quando ele faz anos, quando faz anos de casado, quando fez um ano que viajou ou que marcou a viagem do ano passado é uma altura óptima para contactá-lo e relembrar que está na altura de marcar as suas férias. E tudo isso, nós não fazemos, mas eu sei que é por aí. Um potencial cliente que nos

pede uma viagem a Marrocos e depois não vai por algum motivo, contactá-lo passados uns meses e lembrá-lo da vontade dele de ir a Marrocos, se já é altura para ir... nós não fazemos nada disso.

L: Mas sabe, já é bom.

E: Sei, mas só metade. Mas é, a comunicação personalizada é por aí. Saber o que é que os clientes querem. Saber se um cliente teve filhos há 4 anos e, provavelmente, pode querer ir à Disney a Paris.

L: Pois, era preciso alguém dedicado só a essa questão que, realmente, ocupa bastante tempo e vos tira tempo do que vocês fazem mesmo, que são as viagens.

E: É isso mesmo.

L: Então, para si, seria essa a, ou uma das partes da, comunicação ideal de uma agência de viagens?

E: Sim, sem dúvida. Depois há outras coisas que se podem fazer dentro de nichos de mercado. Por exemplo, pessoas que gostam de cavalos, tentar descobrir e depois propor uma viagem relacionada com isso. Pessoas que gostam de ténis, e propor uma viagem relacionada com isso. Mas tudo isso implica ter alguém a trabalhar nisso e que não esteja a preparar itinerários e a atender clientes, etc., e isso falta-nos.

L: Qual é a sua opinião sobre a comunicação que está a ser praticada actualmente em Portugal pelas agências de viagens?

E: A percepção que tenho é que são mais agressivas do que nós, na sua maioria. Os grupos grandes, sem dúvida, como a Abreu, ou a Halcon e a Best Travel, sem dúvida muito mais agressivas com newsletters semanais ou mensais, ou diárias em alguns casos. Mas isso são agências diferentes da nossa. São agências que se focam em vender os tais pacotes que já vêm feitos. Agências do estilo da nossa também são mais agressivas do que nós, também fazem, pelo menos, uma newsletter de vez em quando para os seus clientes. Se fazem comunicação personalizada ou não, já não lhe sei dizer, não conheço o suficiente, mas fazem mais e melhor do que aquilo que nós fazemos, isso fazem.

L: E a sua opinião sobre a formação que os agentes têm, ou que recebem ou procuram, sobre a comunicação? Se acha que existe essa procura de formação ou se as pessoas vão um bocadinho pelo seu instinto?

E: As pessoas não vão a formações normalmente. E a principal razão... No mundo das agências de viagens, o normal é terem 2 ou 3 pessoas, nós temos 9. E 2 ou 3 pessoas, para mandar pessoas a formações é difícil. E as pessoas não vão a formações por causa

disso, por falta de tempo, por falta de ter gente que possa ir a formações e ficar a agência assegurada na mesma. Por isso, eu acho que a grande maioria das agências não faz formação. Pode ser diferente nos grupos grandes como a Abreu ou a Halcon, que eles devem ter isso como obrigatório porque têm facilidade em mudar pessoas de um balcão para outro, quando é preciso. Mas nas agências independentes, eu diria que a maior parte das pessoas não faz formação. Também não sei, e acrescentando, se esse trabalho de comunicação deve ser feito por um agente de viagens ou se deve ser feito por alguém de comunicação que trabalha numa agência de viagens.

L: Puxando a brasa à minha sardinha...

E: O seu mestrado é em quê?

L: O meu mestrado é mesmo em comunicação social. Eu tirei a licenciatura em Ciências da Comunicação e depois avancei para o mestrado.

E: E está a trabalhar?

L: Eu estive a estagiar na APAVT algum tempo e, entretanto, estou só mesmo a terminar o mestrado. Mas foi aí que... como tinha contacto com alguns agentes, conhecia assim o geral da realidade, mas não estes pormenores que acho muito interessantes, que depois é o meu ramo, não é, queria perceber o que é que sentem, o que é que fazem e, sendo diferentes tipos de agências, que diferentes (se é que há) tipos de atendimento. Surgiu um bocadinho aí do meu contacto com a APAVT. Puxando a brasa à minha sardinha, é benéfico ter alguém que saiba o que está a fazer em termos de comunicação, mas também tem de ser alguém que conheça os vossos valores, que conheça aquilo que fazem e a intenção com que fazem. Portanto, tinha que ser alguém que estivesse...

E: Como eu disse, nós já fizemos algumas experiências em momentos diferentes. A primeira vez talvez tenha sido há 12 anos, que experimentámos com uma pessoa... foi quando o Facebook começou a ter mais pressão do ponto de vista de ferramenta de promoção para negócios como o nosso. E nessa altura tivemos uma pessoa que trabalhava em casa e que teve uma avença durante 6 meses ou 10 meses ou algo assim. Resultados? Nunca vi. Depois experimentámos outra pessoa que já não era só uma pessoa, era uma empresa mesmo, que o que fazia era isso, era a comunicação, que também tentou de várias coisas, entre Facebook, também não sei se fez alguma newsletter ou não... Foi muito pouco tempo nesse caso, não sei se chegou aos 6 meses ou não, resultados também nada. Isso foi tudo mais ou menos nessa altura. Depois, há cerca de 2 anos ou um ano e meio, achámos que 2018 seria o ano em que íamos mudar este paradigma e tivemos uma empresa que esteve cá, tivemos várias reuniões com eles para perceberem – aqui foi uma coisa mais bem feita – aquilo que nós queríamos, como é que queríamos comunicar, etc.. Fizemos um teste com uma

newsletter, além de outras coisas que eles fizeram – fizeram umas melhorias no nosso site. O nosso site, por exemplo, está mau por estar desatualizado. O nosso site que é uma ferramenta... Não se se foi ver?

L: Espreitei, sim.

E: Tem pouquíssima informação.

L: Pois, é verdade.

E: Aquele site se tivesse carregado com toda a informação...

L: Até mesmo com sugestões de programas ou...

E: É ideia minha e, por isso, é um bocado influenciável, mas o site se tivesse informação é uma ferramenta excelente.

L: Nem que seja só para dar sugestões e depois as pessoas quando chegam até vós: “vi isto no vosso site e queria algo parecido”.

E: E o tempo para carregar conteúdos no site?

L: Pois é... Estagiários, trabalho escravo.

E: Não, não pode ser estagiários. Aquilo que disse há bocado estava muito certo, tem de ser alguém que conheça...

L: Sim, tem de ser alguém que conheça a empresa.

E: Tem de ser alguém que conheça e perceba a empresa e tem de se acertar na forma de comunicar e mesmo com esta última empresa, aquilo que nós sentimos foi que toda essa newsletter que foi preparada, a forma de comunicar não era a nossa. Tinha ali coisas que não faziam sentido. Aqueles textos não era a forma como nós escreveríamos nunca e, por isso, acabámos por... Não foi só por isso, essa foi uma razão, nós depois podíamos ter aprofundado a relação, mas depois aquilo consumiu tanto do nosso tempo que também não podia ser. E 2018 além disso foi um ano extremamente pesado aqui para a agência, tivemos uma pessoa que se foi embora de repente e tivemos um acréscimo de volume enorme e isso fez com que outras coisas, como a comunicação, ficassem de lado.

L: Eu acho que seria importante ter alguém que estivesse aqui convosco a fazer esse trabalho aqui convosco. Conseguia embeber o vosso estilo, os vossos valores, como é que vocês falam com os clientes, o que é que vocês querem transmitir aos clientes e transportar isso para a parte da comunicação e depois mais facilmente também falando convosco no dia-a-dia.

E: Eu acho que pode ser isso, só que não se justifica ter aqui uma pessoa 8 horas por dia, não se justifica também. Não temos tudo isso para comunicar, provavelmente. Por outro lado, isso tem um custo que, provavelmente, não podemos pagar.

L: Claro, eu compreendo, claro que sim. É só mesmo uma opinião.

E: Claro, continue.

L: Ia perguntar se conhece o que é que os seus concorrentes fazem ao nível da comunicação e que impressão é que tem sobre isso?

E: Conheço mal. Na ideia que eu tenho, é que fazem, sobretudo, newsletters genéricas. É a ideia que eu tenho, embora possa estar enganado.

L: E acha que há diferenças no atendimento feito por agências portuguesas e por agências estrangeiras?

E: Nunca pensei sobre isso. Por agências portuguesas a clientes portugueses e agências estrangeiras a clientes estrangeiros? Por exemplo, agências espanholas a clientes espanhóis?

L: Sim, por exemplo.

E: Nunca pensei sobre isso, não faço ideia. Nós até fazemos parte de uma rede internacional que é a Virtuoso, onde estamos com agências de outros países, sobretudo europeus, mas nunca perguntei nem nunca tive essa curiosidade.

L: Também é uma coisa muito específica...

E: Sabe que os mercados são muito diferentes também e não sei se isso também não fará o atendimento ser diferente, mas não sei.

L: E última pergunta: como é que imagina que será o futuro da comunicação das agências com os seus clientes?

E: O futuro é pela personalização. Não tenho grandes dúvidas, porque é o futuro que nós vemos em tudo o resto. É isso que as novas gerações... O seu curso é comunicação, por isso a Laura é que sabe isso bem, mas é isso que nós vemos que as marcas estão a fazer, é dirigir-se pessoalmente e ao detalhe. Se eu for ao Google, por exemplo, aquilo que me aparece é diferente do que a Laura se for ao Google e pesquisar a mesma expressão, com base em tudo o que estivemos a fazer antes no Google. E isso vai ser igual, o caminho é por aí. Fazer um e-mail para 2000 clientes a vender Disney, Maldivas e Marrocos, só acerto por acaso. Agora se eu fizer um email para os tais 100 clientes em que falo de uma ilha de luxo nas Maldivas e de um cruzeiro de 15 noites no Mediterrâneo, se calhar vendo uma pessoa, mas vendo uma pessoa num produto

desses que é exactamente o que queria. E os outros vêem estes produtos e lembram-se de outra coisa semelhante e eles quereriam lá saber se eu mandasse uma coisa com Disney, Maldivas e Marrocos, que não tinha a ver, não fazia sentido.

L: Obrigadíssima!

5.3. Categorização das respostas obtidas nas entrevistas aos responsáveis das agências de viagens

		Agência de Turismo de Luxo (17/04)	Agência de Turismo Acessível (17/05)	Agência de Viagens de Grupo (3/06)	Agência de Turismo de Experiências (12/06)	Agência de Turismo Massas (21/06)
Como é recebido pedido	e-mail	x	x		x	x
	telefone	x	x		x	x
	presencialmente	x		x		x
Formação da Equipa	equipa alinhada					x
	formação importante	x	x	x	x	x
	faz formação	x	x	x		x
	não faz formação				x	
	pouca frequência	x	x			x
	todos os anos			x		
	falta oferta formação específica				x	
problema de rotatividade de pessoal		x				
Comunicação presencial vs. outras formas	rápida	x				x
	clara	x				x
	ajuda no fecho de vendas	x		x		x
	proximidade com cliente		x	x	x	x
	transmitir confiança ao cliente			x	x	x
	comunicação não-verbal valida confiança		x		x	
	comunicação não-verbal permite saber se outro mente		x			
	empatia	x		x		x
Métodos para comunicação mais personalizada	atenção ao detalhe				x	x
	ler sinais/nas entrelinhas				x	x
	traçar perfil cliente				x	x
	saber ouvir				x	
	comunicar fora do âmbito da viagem	x				

Procedimentos de atendimento	atendimento cuidado					X
	analisar perfil do cliente				X	X
	atenção ao detalhe e pormenores				X	X
	ler os sinais/entrelinhas				X	X
	atendimento individual					X
	muitas perguntas				X	
	agendar reuniões	X				
Dificuldades na comunicação	necessidade resposta imediata	X				
	falta tempo actualizar website	X	X			
	falta tempo para newsletters	X	X			
	diferença horária				X	
	concorrência directa			X		
	facilidade de marcações online			X		
Imagem de quem atende	bem-vestido			X		
	postura correcta			X		
	profissional			X		
	sorriso obrigatório	X		X		
Pós-viagem	Importância do feedback					X
Futuro da comunicação	pelo online	X	X	X	X	
	personalizada	X			X	X
	mais procura de lojas físicas		X			X
	detalhada	X				
	necessidade adaptação a de massificada a personalizada			X		
						X
Outros	acompanhar os clientes antes, durante e após viagem					X
	importância do online e das redes sociais	X	X			X
	website como ferramenta pesquisa e divulgação serviços	X	X		X	
	comunicação dos concorrentes agressiva	X			X	
	diferença entre atendimento pt e estrangeiro (tempo de resposta)				X	

Fonte: Elaboração própria

5.4. Guião de entrevista aos consumidores particulares de agências de viagens

Bom dia,

Estou a desenvolver um estudo na área de Comunicação sobre o relacionamento das agências de viagens com os seus clientes e a sua contribuição será fundamental.

Desde já agradeço a sua colaboração.

1. Qual a importância, para si, de conversar pessoalmente com o seu agente de viagens?

2. Que vantagens e desvantagens encontra no atendimento presencial do seu agente de viagens, por comparação com o e-mail, telefone ou outras formas de comunicação não-presencial?

3. O que pode dizer-me sobre a importância que atribui ao atendimento presencial do seu agente de viagens para:

- A confiança que sente no agente e na agência: Identificar profissionais de confiança / perceber se quem atende sabe do que fala / perceber se está a ser enganado / sentir segurança caso algo aconteça na sua viagem
- Escolher destinos e actividades / receber recomendações para as viagens
- Os seus gostos serem conhecidos e tidos em conta
- Poder criar e alterar o itinerário à medida
- Receber a documentação
- Pagar a viagem
- Dar feedback da viagem / apresentar uma reclamação

4. Pode falar-me de atenções especiais que goste de receber do seu agente de viagens, e porquê?

Gosta(ria) de receber e, caso goste(asse), se preferia recebê-las presencialmente, por e-mail, telefone ou outras formas de comunicação não-presencial:

- Contacto com sugestões de novas viagens
- Partilha do agente de viagens da sua experiência pessoal
- Partilha de testemunhos de outros viajantes pelo agente de viagens
- Convites do agente de viagens para conversar sobre a sua viagem (antes ou depois)

- Atenção em datas importantes (por ex. aniversários)
- Presentes em datas importantes (por ex. aniversários)
- *Newsletters* adequadas aos seus gostos e preferências de viagens
- Convites do agente de viagens para eventos especiais da sua agência (ex.: divulgação de novos destinos, aniversários, etc.)

5. Quando é atendido(a) pelo seu agente de viagens, qual a impressão com que fica relativamente à sua imagem pessoal? Gostaria que algo fosse diferente a esse respeito? Se sim, o quê?

Por exemplo:

- Vestuário formal ou informal
- Uso de maquilhagem
- Penteado
- Sorriso
- Alegria

6. E quanto à atitude e postura do seu agente de viagens? Como costuma ser? E como gostaria que fosse?

Por exemplo:

- Cumprimento e agradecimento informal ou formal
- Postura próxima ou postura mais distante
- Calma e paciência
- Adaptação ao seu estilo / linguagem próxima da sua
- Capacidade de esclarecer dúvidas e dissipar receios
- Escutar atentamente quando fala
- Fazê-lo(a) sentir-se importante
- Atendimento focado (sem distrações)
- Recepção acolhedora (oferecer algo para comer/beber)
- Prontidão no atendimento (começar a pesquisar imediatamente o pedido)
- Respeito pelo seu espaço pessoal

5.4.1. Entrevistado 1 - Joana, 24 anos

1. Para mim, é essencial. Não consigo comprar viagens (principalmente de longo curso) sem conversar primeiro pessoalmente com o meu agente. Só assim consigo colocar todas as minhas questões, decidir o melhor destino, explicar as minhas necessidades.

2. Em termos de vantagens, o atendimento presencial permite um feedback imediato. Para mim isto é muito importante porque consigo obter rapidamente a

informação que necessito e até é mais fácil colocar outras questões que essa partilha me despertou. Imagine-se que tinha questões sobre uma experiência (por exemplo fazer snorkeling) e o meu agente diz-me que essa não é uma experiência recomendável para aquela zona devido à agitação marítima. Nesse caso, iria fazer mais questões sobre a praia dessa zona e até mesmo sobre o destino. Esta troca de impressões é imediata e mais enriquecedora. Uma outra vantagem é conhecer o meu agente e receber o seu testemunho enquanto viajante. Perceber a sua experiência e o seu conhecimento sobre o destino é mais fácil de fazer pessoalmente. Em termos de desvantagens, para mim, conversar presencialmente implica deslocações à agência. Muitas vezes, não tenho essa disponibilidade. Para conversar regularmente com o meu agente em pessoa, tenho de escolher uma agência na minha área de residência e tenho de dispor de mais tempo, o que por vezes não é fácil. Portanto opto por um equilíbrio: encontros pessoais no momento inicial (escolher o destino, explicar as necessidades e o que procuro) e no momento do pagamento. As restantes comunicações por chamada telefónica ou e-mails.

3. Eu penso que este é o ponto (“a confiança que sente no agente e na agência”) que mais me move a falar presencialmente com o meu agente de viagens. Para mim é muito importante falar presencialmente para conhecer a pessoa que irá tratar da minha viagem. É fundamental para perceber se essa pessoa me transmite confiança e segurança, e presencialmente, penso que é mais fácil de sentir isso. Para complementar este contacto presencial, ainda em termos de confiança e segurança, costumo pesquisar avaliações e testemunhos de pessoas que já viajaram com aquela agência/agente.

Esta decisão (“escolher destinos e actividades/obter recomendações para as viagens”), no meu caso, é quase sempre tomada presencialmente na agência. Digo quase sempre, porque quando estou mesmo inclinada para um destino já não é fácil mudar de ideias. Mas na maioria das vezes, tenho ideias do que quero fazer e quais os destinos a visitar, mas na agência é que explico os meus gostos e necessidades. Por vezes, até altero o destino com base na recomendação do meu agente.

Este aspecto (“os seus gostos serem conhecidos e tidos em conta”) é também muito importante. No primeiro contacto presencial explico sempre aquilo que procuro e qual o estilo de viagem que pretendo. No entanto, também o reforço com o envio de e-mails (no caso de hotéis e experiências) para exemplificar onde gostava de ficar/ o que gostava de fazer. No entanto, sigo grande parte das vezes as recomendações do meu agente, principalmente quando não conheço o destino.

Infelizmente, esta opção (“poder criar e alterar o itinerário à medida”) não é muito recorrente no tipo de agências que utilizo. Tanto presencialmente como através de e-mails já pedi algo mais personalizado e à medida e nunca corresponde às minhas necessidades. Penso que mesmo assim o importante é o tal primeiro contacto para dar

uma ideia geral do que pretendo e depois os detalhes e a organização das actividades pode ser discutido por e-mails e por chamada telefónica.

Para mim é também importante receber a documentação presencialmente, uma vez que é nessa mesma altura que efectuo o pagamento. Quase sempre desloco-me à agência para tratar destas duas questões. Quando não consigo, então trato do pagamento através de transferência e a documentação é enviada via e-mail.

Gosto sempre de dar o meu feedback sobre a viagem, no entanto, faço-o sempre por e-mail. É mais cómodo e pode ficar registado. Assim também consigo registar as coisas que mais gostei e pedir para melhorar no futuro. Penso que quando são casos mais graves justifica-se uma ida à agência.

4. Gostaria de receber sugestões de novas viagens mais frequentemente e mais adequadas aos meus gostos. Acho que seria mais cómodo em formato de e-mail, um género de newsletter personalizada. Acho que seria importante porque poderia sugerir destinos que não me tinham ocorrido e incentivar-me a saber mais.

Gostaria de receber mais frequentemente feedback sobre a experiência pessoal do meu agente. Geralmente recebo apenas esta informação quando questiono o agente. Talvez enviar um e-mail com a viagem que fez mais recentemente. Esta partilha era importante para mim porque significaria que o meu agente continua em busca de novos destinos e assim podíamos criar uma relação mais próxima.

Quanto a testemunhos de outros viajantes, gostava de receber mais vezes e por email. Penso que deste modo poderia saber a opinião de outras pessoas que já viajaram com a agência e perceber quais os destinos mais procurados, etc.

Raramente recebo convites do meu agente para conversar sobre a viagem. Geralmente sou eu que tomo iniciativa. Penso que a agência devia fazer por exemplo chamadas telefónicas para mostrar preocupação e interesse na minha viagem. Gostava de receber esses telefonemas mais frequentemente, assim sentir-me-ia mais importante como cliente e não como "mais um número".

Tendo em conta que necessitamos de entregar os nossos dados pessoais, esta informação está sempre do lado deles. Acho que nenhuma das agências que já usei me felicitou no meu aniversário. Eu gostava de receber, por exemplo, um e-mail a assinalar a data. Penso que era mais um passo para sentir-me "mais especial" enquanto cliente. Da mesma forma, não recebo presentes. No entanto, era algo que iria gostar imenso, principalmente se fosse entregue no meu trabalho ou até mesmo em casa. Poderia até ser algo simbólico relacionado com uma viagem que tivesse feito recentemente ou até algo que me criasse interesse em visitar um outro destino dentro das minhas preferências de viagem.

Recebo muitas vezes newsletters mas são totalmente "massificadas". Já recebi até newsletters com destinos de neve e não tenho por hábito fazer viagens para esses destinos. Gostava de receber algo mais personalizado, sem dúvida.

Nunca recebi convites para eventos especiais da agência, mas seria algo que valorizaria imenso. Penso que nesses eventos poder-se-ia partilhar imensas experiências e histórias, não só com os profissionais da agência mas com outros viajantes. O convite poderia ser feito através de e-mail ou SMS.

5. Das vezes que me dirigi à minha agência de viagens, fico sempre com uma imagem muito positiva do meu agente. Sempre bem-disposto, sorridente, alegre e com uma aparência muito profissional. Não creio que necessite de alterar algum aspecto na sua imagem pessoal, no entanto, talvez alterasse alguns aspectos na postura.

6. Geralmente, a postura e atitude do meu agente é bastante eficiente. É uma pessoa que sorri ao cumprimentar-me, geralmente com um aperto de mão. Apesar disso mantém uma postura muito próxima e recorda-se do meu último destino e até com quem viajei. É uma pessoa bastante calma e consegue falar comigo numa linguagem simples e directa. Quando coloco questões, consegue quase sempre responder-me ou se não sabe toma nota (ou procura no momento). Tudo isto faz com que me sinta uma cliente especial. O atendimento é bastante bom, tanto que nos recebe numa sala mais isolada para evitar interrupções. No entanto, nunca ofereceu nada para beber ou comer. O pedido é quase sempre iniciado no momento do encontro. No entanto, penso que o atendimento poderia ser melhorado no que diz respeito à capacidade de ouvir-me. Muitas vezes, sinto que não consegui dizer tudo o que queria porque interrompeu-me e quebro o raciocínio. Entendo que tem mais conhecimento de causa do que eu, mas gosto que me oiça para me conhecer melhor e também conhecer os gostos de quem viaja comigo.

5.4.2. Entrevistado 2 - João, 25 anos

1. Depende da viagem. Se for para um destino que conheça ou no qual eu tenha confiança provavelmente darei uma importância muito reduzida a falar com o agente. Se for para um destino na UE, como tal, não darei importância porque sei mais ou menos com o que posso contar. Agora se for para um país em que os valores são diferentes ou para um destino que me deixe receoso a nível de segurança e/ou higiene, aí sim, procuraria muito mais avidamente a conversa pessoal. Parece-me que ficaria mais descansado com qualquer explicação que viessem a dar. Outros elementos como actividades que saiam da minha zona de conforto ou viagens em companhias aéreas que desconhecesse também me fariam procurar mais a conversa com o agente.

2. Tendencialmente, para ser muito honesto, prefiro não ter de falar com pessoas. Parece que me requer um esforço mental maior. Como tal prefiro ...ceteris paribus ... ter o mínimo de contacto com o agente. Mas esse ceteris paribus envolve um grande “se”. Já vimos até pela resposta à primeira pergunta que me fez, há certos elementos em que preciso de ter um nível de confirmação maior, e nesses casos prefiro ter um contacto mais directo. Ou seja respondendo à sua pergunta mais directamente, maior desvantagem seria a inconveniência de ter de falar com outra

pessoa, maior vantagem é o grau de confiança acrescido que obtenho desse tipo de atendimento.

3. A escolher destinos e actividades, o atendimento presencial não fará grande diferença porque eu tendo a procurar este tipo de serviços apenas depois de escolher já destino. No caso de outras recomendações, dependeria de vários factores... antes de tudo dependeria de algo que dito parece, ou pelo menos acredito que pareça, bastante tolo mas depende bastante de o facto de eu simpatizar ou não com a pessoa. Caso a documentação possa ser recebida em formato electrónico, eu até prefiro. Digo isto mas caso se trate de um país complicado a nível de documentação, como a Índia ou China, aí preferia receber os documentos em pessoa. Pagar a viagem e dar feedback... não acredito que só por si, seja necessário o contacto directo.

4. Para ser muito sincero acho que detestaria todas as “atenções” que referiu. Acredito que a maioria das pessoas sinta algum tipo de valorização enquanto cliente, e como tal não discordo da prática. Mas pessoalmente não é algo que goste particularmente. Com isto não quer dizer que eu não aprecie a gentileza e a simpatia de um ou uma agente de viagens, mas prefiro que a comunicação se cinja ao estritamente necessário para os serviços que foram pedidos.

5. Assim de repente, lembro-me que as senhoras da agência que mais frequento têm uma forma de vestir semiformal. Nunca reparei se usam ou não maquilhagem. São sorridentes e alegres. Acho que não mudaria nada.

6. Bem, vamos por partes, o cumprimento e agradecimento são importantes e acredito que exista um *sweet spot* entre ser excessivamente informal ou formal. Prefiro que não me tratem como um amigo de infância, mas também não é preciso um tratamento híper-formal. Quanto à distância, a nível de postura, mantenho a mesma opinião. Calma e paciência é fulcral, se eu reparar que a falta de paciência é consistente, isso é algo que me aborreceria tremendamente não só no agente como me deixaria aborrecido com a própria entidade. Não acredito que pelo menos conscientemente ligue alguma ao facto de tentarem uma espécie de mimica da minha linguagem. Agora se o valorizo sentindo-me mais próximo do interlocutor, talvez o faça, mas não consigo confirmar. A capacidade de esclarecer dúvidas e de ouvir atentamente o que digo, acredito que esteja ligado ao que já respondi em relação à importância da paciência. A prontidão no atendimento que referiu e o facto de terem um atendimento focado são os elementos que referiu que mais diferença fazem para mim. Isso e o respeito pelo meu espaço privado, mas isso já falámos.

5.4.3. Entrevistado 3 - Manuel, 34 anos

1. Bem, para mim, é importante principalmente quando se tratam de viagens que impliquem um planeamento e não apenas de voos. A interacção face-a-face, para mim, dificilmente pode ser substituída pela interacção *online* ou pelo telefone. Se for

para comprar apenas um voo ou um pacote pré-definido/fechado de férias, conversar pessoalmente já se torna menos importante para mim.

2. Num atendimento presencial, posso discutir em tempo real as minhas opções e as minhas preferências com a/o agente, e ela/e pode imediatamente propor-me alternativas mais adequadas, assistida/o por brochuras ou folhetos que ajudam na idealização. Já tive experiência de ir a uma agência e de me serem oferecidas possibilidades que eu dificilmente teria encontrado numa pesquisa *online*. Além disso, habitualmente há um compromisso de se pesquisar mais informação para complementar a que foi oferecida no momento. Nada disto pode acontecer através de formas de comunicação não presencial.

3. Para mim é muito importante a escolha dos destinos e poder obter recomendações do/a agente de viagens, além de que este/a tenha os meus gostos em consideração para poder criar um itinerário mais à medida. É fundamental poder ter confiança num profissional com experiência.

4. Não valorizo especialmente nenhuma dessas atenções especiais. Prefiro ser eu a procurar quando tiver esse interesse e necessidade.

5. Habitualmente, não retiro ou procuro não retirar nenhuma impressão a partir da imagem pessoal de uma pessoa. De um modo geral, valorizo que a/o agente seja empática/o, tenha capacidade de ouvir, demonstre estar disponível, sugira de forma activa mas sem impôr, seja clara/o e realista quanto às vantagens e desvantagens de cada oferta, etc.

6. De alguma forma, já respondi na pergunta anterior. Além do que já referi, valorizo que tenha um atendimento focado e que pesquise e dê feedback enquanto estou no balcão, em vez de remeter tudo para um futuro em que "irá poder informar-me depois de ter pesquisado" o que eu lhe pedi. Não é tão importante assim, para mim, que me ofereça algo, mas que haja um nível adequado de foco e de conforto que me faça sentir acolhido e alvo de atenção.

5.4.4. Entrevistado 4 - Maria, 36 anos

1. Considero de extrema importância, uma vez que facilita a compreensão e agiliza o processo. O factor presencial permite-me sentir confiança e segurança na minha escolha.

2. Nas vantagens identifico o esclarecimento de dúvidas no imediato e a apresentação de outro tipo de soluções mais adequadas a cada pessoa no imediato. Quanto a desvantagens, o agente pode influenciar positivamente ou não a minha decisão mediante algum tipo de interesse da agência.

3. Considero muito importante o atendimento presencial por parte do agente de viagens para identificar profissionais de confiança que percebam do que estão a falar, mas também para que os meus gostos sejam tidos em conta aquando da

proposta. Também considero importante para escolher destinos e obter recomendações para a viagem, e para dar o meu *feedback* ou fazer uma reclamação.

4. Várias soluções que sejam adequadas à minha situação financeira. Faz com que sintamos que existe uma solução que foi pensada para mim e para a minha família. Mas também considero importante o acolhimento por parte do agente, disponibilidade e simpatia.

Quanto aos exemplos que indica, gostaria de receber sugestões de novas viagens por e-mail, bem como convites para conversar sobre a viagem. Mensagens e presentes em datas importantes também prefiro por e-mail. Mas presencialmente gostava de obter *feedback* das viagens que o agente já fez e de outros viajantes da agência.

5. Normalmente estão bem apresentados, nada a apontar.

6. Extremamente simpáticos e disponíveis, nada a apontar.

5.4.5. Entrevistado 5 - Sara, 37 anos

Laura: Qual é para si a importância de conversar pessoalmente com o seu agente de viagens?

Entrevistado: Acho que é uma relação muito mais próxima, cria-se uma relação mais próxima e tiramos as dúvidas todas, eles sabem esclarecer todo o tipo de questões que a pessoa tem, sobre a viagem em si, o alojamento, os sítios a visitar. Eu recomendo. Acho que é um serviço que faz todo o sentido.

L: E que vantagens e que desvantagens é que encontra no atendimento presencial se comparado com o e-mail ou com o telefone?

E: As vantagens é termos as respostas na hora. Estamos a conversar com uma pessoa e temos as respostas no momento. As desvantagens... é se calhar algumas questões que não nos lembramos naquele momento e depois queremos perguntar mais tarde e já tem de ser por e-mail. Mas basicamente é só isso, não vejo mais desvantagens. Só vejo vantagens.

L: Muito bem. Que importância atribui ao atendimento presencial por exemplo, para a confiança que sente no agente e na agência? Se identifica profissionais de confiança e que sabem do que estão a falar?

E: Sim, sem dúvida que é. No atendimento presencial, o cliente consegue perceber se a pessoa é profissional, se a pessoa percebe do assunto, se tem interesse no que está a fazer ou se só está a fazer atendimento ao público por fazer. Quer dizer, a pessoa depois também vê e há profissionais e profissionais. Eu, por acaso, tive sorte com a pessoa, apesar de num momento final me fazer um bocado espécie a pessoa só ter os bilhetes e a documentação da viagem muito na véspera da viagem, mas também me disseram que era mesmo assim, que os documentos só vêm 2 ou 3 dias antes da

viagem. Eu pressionei a agência um bocado nesse sentido, fui lá pessoalmente perguntar porque é que ainda não tinham, mas eles depois explicaram-me que era mesmo assim e falei com outras pessoas que já tinham lá comprado viagens e que me disseram que era mesmo assim o procedimento. Fora essa situação na parte final, não tenho nada a dizer. Gostei e tive sorte com a pessoa, sempre foi simpática e atenciosa e fez um bom atendimento. Foi uma pessoa prestável.

L: E, por exemplo, vai também à agência presencialmente para escolher destinos ou actividades ou, por exemplo, para obter recomendações ou sugestões?

E: Sim, sim. Tudo o que é relativamente ao programa da viagem eles aconselham, dão sugestões, o que deve visitar, o que não pode perder... a pessoa vai para a viagem já com muitas noções do que deve ver ou visitar. Já tem o programa quase feito. Se não for com guias, se a pessoa ouvir o que eles dizem já ajuda imenso. Agora quando é programas já com guias, isso é diferente. Mas quando não é, acho que ajuda muito as sugestões que eles dão.

L: E para dar o feedback da sua viagem, ou num caso um bocadinho menos agradável, para fazer uma reclamação, também se dirige presencialmente à agência?

E: Sim, se tiver que ser, sim, claro. Para já, uma das coisas que eu acho é que a agência deve ser um sítio que a pessoa vá com facilidade, ou ao pé do local de trabalho ou ao pé de casa, isso facilita imenso porque depois a pessoa pode sempre passar com frequência na agência e tratar das coisas, seja para o bem ou para o mal. Eu acho que sim, se a pessoa fez a compra da viagem presencial, mesmo que haja alguma coisa a reclamar deve ser presencial.

L: Há alguma atenção especial que gostasse de receber do seu agente de viagens? Ou que receba?

E: É uma pergunta mais difícil... sei lá, talvez recomendarem-me algumas coisas, ou para novos programas, para futuros programas, viagens em família com destinos recomendados. Ou contar mesmo situações de viagem que a pessoa tenha feito, acho isso interessante. Mas não quer dizer que depois isso aconteça na prática, porque varia muito de pessoa para pessoa. Mas olhe, vou-lhe dizer, gostava de receber vouchers para uma noite num hotel Vila Galé ou uma noite num hotel qualquer para 2 pessoas com pequeno-almoço, por exemplo, e a pessoa depois se quiser paga o excedente se for com a família. Esse tipo de vouchers acho que é uma atenção. Se eu receber um voucher de uma noite ou um voucher para uma refeição num restaurante, esse tipo de ofertas acho bastante interessante. E também depende do tipo de viagem que a pessoa fez, do valor da viagem, acho que podiam ter isso em consideração e para fidelizar mais o cliente. E a pessoa pensar “eu gostei daquela agência, porque no final

da viagem lembraram-se para usufruir nos próximos tempos, um voucher ou um cheque-oferta de qualquer coisa”.

L: Quando é atendida pelo seu agente, qual é a impressão com que fica relativamente à sua imagem pessoal? Alguma coisa que gostasse que fosse diferente? Falo, por exemplo, do vestuário, do uso de maquilhagem, do penteado... se a pessoa sorri muito ou não...

E: Não mudaria nada. Acho que a pessoa tem boa apresentação e não mudaria nada.

L: Quanto à atitude e à postura, como é que costuma ser?

E: É uma pessoa profissional, mas às vezes há certas coisas que gostaria que me explicasse, porque às vezes tenho de fazer mais perguntas para ter a certeza do que estou a contratar. Ou seja, a pessoa explica, mas às vezes não explica logo tudo... porque, lá está, eu não viajava já há alguns anos e já estava desactualizada de algumas coisas e senti que tinha de estar a fazer várias perguntas para ter bem a certeza de como é que iria ser. E a pessoa... eu acho que não entendem bem isso, acho que não percebem bem se a pessoa viajou no último 6 meses ou nos últimos 10 anos.

L: Pois, uma questão de adaptar o discurso...

E: Exactamente, para adaptar um bocadinho e perceber os pontos em que tem de insistir mais e explicar. Quer dizer, gostei do atendimento, mas em certas coisas, acho que não há ali... podia ser melhor, a pessoa podia ser mais atenciosa. Não é que não seja, mas tem de se solicitar que explique melhor algumas coisas e dúvidas que a pessoa tenha.

L: Muito obrigada pela colaboração!

5.4.6. Entrevistado 6 - António, 39 anos

1. Muito importante. Normalmente, temos uma ideia do local ou o que queremos, mas não algo específico.

2. Identifico como vantagens o esclarecimento de dúvidas, conhecimento da logística e condições dos locais. A única desvantagem é ter de ir à agência.

3. Valorizo particularmente um agente de viagens que transmita confiança com a sua experiência e que ajude a decidir destinos com base nas suas recomendações. É também importante que tenha os meus gostos em consideração. Também gosto de dar feedback presencialmente.

4. Gostaria de receber sugestões de novas viagens por e-mail para poder ter conhecimento de novos locais interessantes para viajar, assim como testemunhos de outros viajantes. Também valorizaria newsletters com sugestões mais personalizadas.

5. Preferencialmente vestuário informal, com sorriso e alegria.
6. Valorizo uma postura próxima, e uma pessoa calma e paciente que tenha capacidade de esclarecer dúvidas e dissipar receios.

5.4.7. Entrevistado 7 - Catarina, 41 anos

1. O nível de confiança na decisão é muito superior quando converso como agente de viagens, porque as dúvidas são esclarecidas.

2. Não há falhas na comunicação, alguns temas são trazidos para cima da mesa que muito provavelmente por outras formas de comunicação não seria possível ou não existiria oportunidade para tal. Se o atendimento for positivo e feito com profissionalismo não vejo desvantagens.

3. O atendimento presencial é particularmente importante para criar um itinerário à minha medida com um profissional de confiança e com experiência. Também gosto de me dirigir à agência para pagar a viagem e dar feedback da viagem ou apresentar uma reclamação.

4. Gostaria de receber sugestões de novas viagens, porque provavelmente descobriria destinos que jamais me passariam pelo imaginário e em que a relação preço/qualidade estivesse presente. Gostaria que o agente partilhasse mais a sua experiência pessoal das viagens que faz, porque é sempre uma vantagem saber da experiência de outros para melhor decidir. Também gostaria de receber presentes em datas importantes e *newsletters* com sugestões adequadas aos meus gostos e preferências.

5. Não, penso que o mais importante é a educação e o profissionalismo que o agente demonstra durante o atendimento. Se a acrescentar a isso demonstrar simpatia, obviamente é um ponto a favor.

6. Prefiro um cumprimento informal e uma postura próxima. O atendimento deve ser pronto e focado, calmo e paciente e com uma linguagem simples. O agente deve ter capacidade para esclarecer dúvidas e dissipar receios, além de escutar atentamente. Também é muito importante o respeito pelo espaço pessoal.

5.4.8. Entrevistado 8 - Carolina, 42 anos

1. Para viagens para fora da Europa é imprescindível.

2. Quando consulto a agência de viagens vou sempre lá. É mais rápido e as sugestões são apresentadas com maior facilidade.

3. O atendimento presencial é essencial para identificar profissionais de confiança com vasta experiência, mas também para discutir a escolha do destino e obter recomendações para a viagem. Também considero essencial para dar o feedback da viagem ou fazer uma reclamação.

4. É importante que tenha tempo para me atender e que proceda à resolução imediata de problemas em viagem. De resto, gostaria de receber sugestões de novas viagens, e de receber presentes no aniversário. Além disso, gostaria de receber *newsletters* com sugestões personalizadas e convites para eventos da agência.

5. Não reparo nisso, normalmente está dentro dos padrões.

6. Quando vou à agência marco sempre reunião primeiro, e dou valor a um atendimento pronto, focado e sem distrações.

5.4.9. Entrevistado 9 - Ana, 44 anos

1. Prefiro conhecer a pessoa pelo menos na primeira vez que contrato o serviço de agência de viagens, é mais seguro para mim.

2. Prefiro o contacto por e-mail e por telefone, é sempre por esta via que o faço, até porque não tenho muita disponibilidade para me deslocar. Só me desloco para receber a documentação.

3. O atendimento presencial é muito importante para mim para saber que conto com um profissional experiente e de confiança e para receber a documentação de viagem. Mas como disse, a restante discussão da viagem pode ser feita por e-mail – por exemplo, para escolher actividades ou obter recomendações.

4. Do que menciona, gostaria de receber sugestões de novas viagens por e-mail, assim como *newsletters* com sugestões mais personalizadas.

5. Tenho boa impressão do meu agente, usa vestuário informal e não vejo nenhum mal nisso; simpática, preocupada em achar o meu ideal de férias e com muito boa disposição, creio que são os factores mais importantes para que corra bem.

6. A única coisa que poderia melhorar é ser um pouco mais rápida a responder aos e-mails, mesmo não tendo ainda resposta concreta, ou seja, informar que está a tratar.

5.4.10. Entrevistado 10 - Helena, 44 anos

1. É mais fácil e rápido obter as informações que pretendemos.

2. Identifico como vantagens a rapidez e facilidade de comunicação. Nas vantagens, é mesmo a compatibilidade de horários, despesas e tempo de deslocação.

3. É muito importante para identificar profissionais de confiança que transmitam segurança com a sua experiência, e que dêem recomendações e ajudem a escolher destinos e/ou actividades. É também particularmente importante para poder criar um itinerário à medida dos meus gostos.

4. Gostaria de receber uma mensagem em datas importantes, por exemplo no meu aniversário, e também de receber *newsletters* personalizadas com sugestões.

5. O vestuário do agente de viagens deve ser cuidado e moderno. Não ligo ao uso de maquilhagem, mas o cabelo deve estar limpo e cuidado. O sorriso e a alegria são aspectos também muito importantes.

6. O agente tem de ser educado e ter uma postura próxima. É importante que seja uma pessoa calma e paciente, que escute atentamente o cliente, e que ajude a esclarecer dúvidas e dissipar receios porque isso transmite confiança. O atendimento deve ser focado, sem distrações.

5.4.11. Entrevistado 11 - José, 49 anos

1. Muito importante, marco sempre as viagens pela agência de viagens.

2. O atendimento presencial é importante para a fase inicial de preparação da viagem, depois já trato tudo por e-mail e telefone.

3. É muito importante para identificar um profissional de confiança e com vasta experiência, que ajude a escolher o destino e a obter recomendações de acordo com os meus gostos. É também importante pagar a viagem, receber a documentação e dar feedback (ou fazer uma reclamação).

4. Gostaria de obter sugestões de novas viagens por e-mail, e convites para conversar sobre a viagem por telefone. Também gostaria de receber presentes em datas importantes e convites para eventos especiais da agência por e-mail.

5. A imagem é adequada, nada a alterar.

6. Excelente atitude. Quando sou atendido, o tratamento é bastante personalizado e focado.

5.4.12. Entrevistado 12 - Carlos, 51 anos

1. Não considero importante.

2. Não encontro vantagens, só perda de tempo.

3. No atendimento presencial apenas acho importante poder identificar um agente de viagens de confiança e com experiência.

4. Não solicito atenção especial, negoceio antecipadamente as opções que pretendo. Sugestões de novas viagens e mensagens em datas importantes pode ser por e-mail, assim como as *newsletters* ou convites da agência para eventos.

5. Prefiro um vestuário informal, e o agente deve ter boa capacidade de comunicação, bons conhecimentos do que fala, e proactividade. O sorriso e a alegria também são importantes.

6. O aspecto que considero mais importante é um atendimento focado, sem distrações. Prefiro um cumprimento informal e uma postura próxima. O agente deve ser calmo e paciente e adaptar a sua linguagem à minha. É também importante escutar atentamente quando falo e esclarecer dúvidas. Deve respeitar o meu espaço

pessoal, faz parte da boa educação. Gosto de me sentir contagiado com a boa disposição e entusiasmo do agente.

5.4.13. Entrevistado 13 - Susana, 56 anos

1. Estabelece-se um contacto mais credível e é agradável.
2. Em termos de vantagens é ser um atendimento pessoal e credível. Não encontro desvantagens.
3. É prioritário para identificar profissionais de confiança e que saibam do que falam, porque assim sinto confiança caso algo aconteça na viagem. É também importante para escolher destinos e obter recomendações, e poder construir um itinerário de acordo com os meus gostos. Também gosto de pagar a viagem e receber a documentação presencialmente, além de dar feedback da viagem.
4. Apenas quero que seja simpático e profissional.
5. Muito importante o sorriso e a alegria. Não gosto de ver uma pessoa mal vestida. Gosto que tenha uma certa apresentação.
6. Aprecio uma pessoa educada, com uma postura próxima, mais informal que formal, com calma e paciência para esclarecer dúvidas e dissipar receios. Gosto acima de tudo da sinceridade a respeito de certos destinos.

5.4.14. Entrevistado 14 - André, 58 anos

1. Tirar dúvidas e ouvir sugestões. Existem sempre questões para tirar dúvidas e ouvir as sugestões de profissionais é importante. Por vezes temos uma ideia dos locais a visitar, mas estamos a excluir por ignorância locais interessantes perto dos locais por onde vamos.
2. As vantagens ficar sem dúvidas. Desvantagens é algo que ficou combinado por telefone não ter ficado no pacote esta questão que não existe se for por escrito. Outra grande vantagem é ter toda a viagem organizada com tempos e um mapa guia que nos leva aos sítios directamente sem perca de tempo.
3. Eu escolho para onde quero ir, mas preciso de recomendações de alguém de confiança que perceba do que está a falar. O apoio da agência de viagens é importante para poder criar um itinerário à medida. Mas o mais importante é poder dar o feedback ou apresentar uma reclamação, porque viajamos e sabemos que temos apoio em caso de acontecer algo, que no caso de fazermos a viagem por nós estamos sozinhos e isso poderá ser problemático no momento de solucionar.
4. Gostaria de receber sugestões de novas viagens e que o agente partilhasse mais a sua experiência pessoal e a de outros clientes da agência. Também pode ser interessante receber *newsletters* para o aproveitamento de descontos pontuais, e convites para eventos especiais da agência.

5. Não ligo ao vestuário. No contacto pessoal é importante a simpatia com sorriso. Prefiro uma pessoa alegre.

6. Gosto de uma atitude informal e aprecio uma postura próxima. Prefiro uma pessoa calma que utilize uma linguagem próxima da minha. É também importante que escute atentamente quando falo para depois me poderem ajudar a tirar dúvidas. Valorizo um atendimento pronto e focado e atento, e respeito pelo meu espaço pessoal principalmente no sentido de não me tentarem vender/empurrar destinos que à partida não me interessam.

5.4.15. Entrevistado 15 - Célia, 59 anos

Laura: Qual é a importância de conversar pessoalmente com o seu agente de viagens?

Entrevistada: É mais fácil para nós explicarmos tudo o que queremos e o feedback do agente de viagens é sempre bom, às vezes até muda alguma ideia que nós tenhamos de um país ou de um local para onde queremos viajar. É bastante importante, pelo menos na minha experiência.

L: E que vantagens e desvantagens é que encontra no atendimento presencial comparativamente com o e-mail, telefone...?

E: Normalmente gosto de falar com as pessoas, é o meu método de conviver com alguém, e isso é importante também porque as pessoas também mostram mais alguma coisa daquilo que nós temos na ideia. Imagine, queremos um local, mas não temos bem definido se é aquilo que queremos fazer ou não é e eles dão-nos alguma pista ou uma alteração e acho que é mais fácil para nós conversar com as pessoas para saber exactamente a ideia que eles nos podem dar sobre o local que queiramos visitar.

L: E encontra alguma desvantagem no atendimento presencial?

E: Para mim é só vantagens. Eu fiz há pouco tempo uma viagem e eu ia com uma ideia completamente diferente daquilo que realmente encontrei. Depois de fazer a viagem fui dar o feedback à minha agente de viagens e ela ficou felicíssima (porque também é importante termos esta atitude) porque não estava à espera que eu fizesse o feedback da viagem, e isso foi muito positivo, porque vê-se realmente que as pessoas gostam que digamos o que é que achamos e isso é importante.

L: E qual a importância do atendimento presencial para a confiança que sente no agente e na agência?

E: Eu trabalhei numa agência de viagens a nível de recursos humanos, por isso não tem a ver com o agente em si. Neste momento tenho ex-colegas com quem contacto apesar de não serem directamente ligadas a mim, eu prefiro contactar com pessoas

que me digam logo “olha faz isto ou faz aquilo” ou “vai ver isto ou vai ver aquilo”, porque eles depois têm uma experiência muito grande que já fizeram várias visitas e dão-nos essas informações e é muito positivo contactar directamente com a agência em si.

L: E esse contacto também permite que tenham, por exemplo, os seus gostos em consideração e possam adaptar...

E: Sim, sim, tudo aquilo que nós dizemos... nós vamos com uma ideia e eles dão-nos ainda mais informação que aquela que nós possamos ter e ajuda muito a que a viagem corra realmente bem e possamos visitar tudo o que pretendemos e outras coisas que podíamos não saber que existiam. É muito mais importante do que marcar uma viagem através da internet porque aí não temos o feedback da agência em si.

L: E vai também à agência presencialmente para receber a documentação, pagar a viagem, dar o feedback?

E: Vou directamente à agência, trato da viagem, depois quando está a documentação pronta informam-nos e vamos fazer o pagamento e receber a documentação e mais algumas dicas que nos possam ser úteis.

L: Será que me pode falar um bocadinho de atenções especiais que goste de receber do seu agente de viagens e porquê? Que goste ou que gostasse.

E: Em relação ao tempo, por exemplo, àquilo que devemos levar na bagagem, documentação, medicação também nos dão essas informações muitas vezes. Em relação a algumas comidas dão-nos informação também sobre isso... se está frio, se devemos levar roupa mais quente ou menos quente.

L: E outras atenções, por exemplo, se lhe enviam uma mensagem no seu aniversário?

E: Mandam uma mensagem, mas a nível de lembranças não. Hoje em dia acho que as empresas já não oferecem grandes coisas, mas podem ter mais atenção e fazer um desconto na altura da viagem. A nível de mensagens, mandam no Natal e mandam sempre um catálogo de informação das novas viagens, e isso é bastante bom, porque temos a certeza que as pessoas se lembram que já viajámos com eles e isso é importante. Pronto, eles também têm uma base de dados...

L: É manter a relação.

E: É isso, manter a relação. Até porque depois há aqueles guias, alguns até são mesmo dos sítios, mas há outros que são mesmo da própria agência, e passado algum tempo nós encontramos-nos e eles lembram-se de nós e isso também é bom. Já tem

acontecido, especialmente na BTL, já tenho encontrado pessoas que acompanharam os grupos e é simpático lembrarem-se.

L: Quando é atendida pelo seu agente qual é a impressão com que fica relativamente à sua imagem pessoal? Há alguma coisa que gostasse de mudar? Falo por exemplo do vestuário, do penteado...

E: Normalmente, eles estão apresentáveis. Nesta altura já não usam fardas, porque aqui há uns anos usavam farda e aí tinham de estar todos iguais, mas agora já não. Normalmente, a apresentação é bastante boa e às vezes até estão com aquele bronze quando chegam de viagem, e, realmente, são simpáticos connosco, não tenho tido nenhum problema com esse... para mim, a simpatia das pessoas é o principal motivo de me levar às agências.

L: Portanto, o seu agente sorri muito, é alegre na conversação?

E: Sim, sim, e dá-nos realmente uma segurança a nível de viagem.

L: E em relação à atitude e à postura do agente? Como é que costuma ser?

E: Normalmente esticam a mão, se não forem pessoas tão conhecidas, apresentam-se e perguntam o que é que nós pretendemos, e a partir daí começa o diálogo. Se já conhecemos, é um bocadinho diferente, penso eu. Mas, normalmente, é esta a postura deles. Apresentam-se e expõem o que é que tem, podem ter um produto melhor ou menos bom, e depois a partir daí a pessoa tem a sua opção. Normalmente são simpáticos. Aliás, a venda para eles tem a ver com eles motivarem ou não a pessoa, porque se não forem simpáticos e agradáveis, a pessoa também não fica motivada para comprar a viagem.

L: Mantêm a postura de alguma proximidade, especialmente se já for alguém com quem...

E: Sim, claro, aí é maior, é um bocadinho diferente. Eu já tenho alguns que conheço há imensos anos. Mas já fiz outras viagens que não marquei com as minhas colegas e realmente elas são muito agradáveis e passado uns anos encontramos-nos e relembram-se de todos.

L: Muito obrigada pela sua colaboração!

5.4.16. Entrevistado 16 - Edgar, 59 anos

1. Depende da importância e da complexidade da viagem.
2. Numa conversa pessoal é bastante mais fácil transmitir detalhes e ter feedback imediato às nossas dúvidas e questões.

3. Dirigir-me à agência de viagens permite-me sentir segurança caso algo aconteça, e é particularmente interessante para obter recomendações e poder criar e alterar o itinerário conforme os meus interesses. Também acho importante para apresentar reclamações.

4. Gostaria que partilhassem comigo os testemunhos de outros clientes da agência, e também que enviassem convites para eventos especiais da agência.

5. Valorizo a simpatia e boa-disposição e que o agente demonstre segurança e conhecimento do seu trabalho.

6. Prefiro um atendimento focado, em que o agente procure entender o seu cliente e perceber o que ele quer. É extremamente importante que não imponha pacotes e demonstre respeito pelos interesses pessoais e particulares de cada cliente, mas também saber personalizar a viagem do seu cliente.

5.4.17. Entrevistado 17 - Rui, 67 anos

1. Perdi o hábito de contactar o agente de viagens. Uso normalmente a internet para obter informações sobre os locais a visitar e os sites das companhias aéreas para a marcação de viagens, e dos hotéis, ou da Booking para reservas. A última vez que usei um agente de viagens foi para programas organizados. O que valorizo é o aconselhamento correcto sobre as melhores opções qualidade/preço em cada programa.

2. O interesse do contacto pessoal está completamente dependente da formação e nível de conhecimento do agente de viagens. Se se limitar a exhibir e ler os programas de viagens, a consulta via internet é mais rápida e se for feita por e-mail tem a vantagem de ficar documentada.

3. Resposta em linha com as anteriores, a credibilidade e formação profissional são fundamentais. A informação sobre viagens e destinos anteriores deve ser tida em conta em novas propostas. Poder criar o itinerário à medida é talvez a maior vantagem que um agente de viagens deve poder proporcionar. Recolher opinião sobre cada experiência deve ser uma base de dados a estudar para novos programas.

4. Sugestões de novas viagens podem ser enviadas por e-mail, sendo que poderá ser interessante obter a experiência pessoal do agente de viagens e de outros viajantes. Uma mensagem no aniversário é uma gentileza que é bem recebida. Newsletters e convites para eventos especiais da agência podem ser úteis se adequados ao perfil do cliente.

5. O vestuário é indiferente, contudo tem de manter uma aparência profissional. O uso de maquilhagem e o penteado também são indiferentes. O sorriso e a alegria são importantes.

6. O cumprimento deve ser profissional, sem exageros, assim como a postura. É fundamental que o agente mantenha a calma e a paciência e que utilize uma linguagem acessível, além de esclarecer dúvidas e dissipar receios. O atendimento

deve ser focado e pronto, já que ninguém gosta de perder tempo. Oferecer algo para comer ou beber pode ajudar no início de uma conversa. É fundamental que respeite o meu espaço pessoal.

5.4.18. Entrevistado 18 - Patrícia, 70 anos

1. Saber a opinião e pormenores quanto ao serviço que pretendo, bem como preferir o atendimento pessoal.

2. As vantagens do contacto directo são o saber imediato daquilo que pretendo, quanto a preços e possibilidade de datas. As desvantagens de outro como e-mail ou telefone, são meios pelos quais nem sempre se obtém resposta imediata.

3. O mais importante é a confiança que sinto no agente e na agência e sentir segurança cas algo aconteça durante a viagem.

4. Por outras formas que não presencial.

5. A imagem pessoal deve ser agradável e com simpatia.

6. Valorizo particularmente a prontidão do atendimento.

5.4.19. Entrevistado 19 - Paula, 71 anos

Laura: Para si, qual é a importância de conversar pessoalmente com o seu agente de viagens?

Entrevistada: Para já, nós só amigas, e já há muitos anos que aquela agência faz as nossas viagens, e nós estamos muito descansados porque tudo corre à medida dos nossos desejos. Estou sempre situada em relação ao que se vai passar, e dão-nos sugestões. Mas também já é uma relação de amizade muito grande e podemos pedir informações sobre o programa ou alteramos sem problema nenhum. Por exemplo, agora para a África do Sul falámos sobre as horas de voo, a companhia... estamos sempre à vontade e isso é muito importante. Temos sempre feedback muito positivo e confiamos muito nela.

L: E para além dessas vantagens, acha que o atendimento presencial acaba por ter só vantagens se comparado com o e-mail ou com o telefone? Dá sempre preferência ao contacto mais pessoal?

E: Muita coisa também é por e-mail. Mas, por exemplo, se vou a Lisboa muitas vezes passo pela agência. Às vezes nem vou lá fazer nada, vou só lá cumprimentá-la – é essa a relação de proximidade que nós temos. Mas ela manda-nos muita coisa por e-mail. Eu, por exemplo, se tenho alguma dúvida telefono-lhe ou mando-lhe uma mensagem. Temos muita proximidade, que é muito importante, confiamos muito nela.

L: E acha que o contacto pessoal acaba por ter alguma desvantagem? Ou o e-mail, por exemplo, tem alguma desvantagem?

E: Eu acho que não, porque há coisas que são por e-mail porque não se pode estar a falar... por exemplo, a viagem está marcada para o mês que vem. Um mês antes, mais ou menos, contacta-nos por e-mail e manda-nos os aspectos principais, as temperaturas, as roupas e sugestões complementares, notas e dicas para quando formos tratar da bagagem sabermos com o que contar e não houver esquecimentos. E isso é muitíssimo bom, e toda a gente aceita muitíssimo bem. Porque toda a gente gosta de ser tratada como se fosse a única, não é? E no caso dessa nossa amiga, nós temos visto a evolução dela – ela ainda é nova – e nós conhecemo-nos há muitos anos, e portanto temos visto o desenvolvimento dela e a progressão dela na carreira e eu, pessoalmente, se houver alguma coisa que considere que é útil para que ela possa fazer um trabalho ainda melhor, digo-lhe (eu não sou pessoa de dizer que está tudo mal feito, se tiver mesmo de ser digo, mas sempre de forma construtiva). E temos sempre a facilidade de conversar com ela porque é uma pessoa muito receptiva. As coisas são sempre muito bem desenhadas.

L: Ainda em relação ao atendimento presencial, é importante para si ir directamente à agência para, por exemplo, escolher os destinos ou escolher actividades? Ou até mesmo obter recomendações, ou pode ser por e-mail?

E: O nosso hábito é assim, quando voltamos de uma viagem já estamos a pensar noutra. Quando estamos no avião já temos assim umas coisas agendadas. E depois há uma amiga minha, que não é da agência, é de onde trabalhei, que tem muito jeito para aquilo e depois vai a outras agências e vai vendo programas e perguntando, e ela muitas vezes dá dicas à nossa amiga lá da agência. Mas nós é que somos mais próximas, há pessoas que vão e que não têm... quer dizer, recebem as mensagens por e-mail, podem eventualmente telefonar... mas ela também como é muito amorosa e muito disponível, apesar de ter muito que fazer, não deixa de atender o telefone nem deixa de responder às pessoas e sempre com muita educação. O que é que acontece, as pessoas também telefonam e as pessoas sentem-se acompanhadas com a forma como ela lida com as coisas. Se alguém se perde, ela está sempre atenta às pessoas. E as pessoas, apesar de serem contactadas por e-mail, também vão lá ou telefonam. Gostam muito de ir lá pagar, por exemplo.

L: E para receber a documentação, se calhar, também?

E: Não, a documentação ela costuma dar no aeroporto. Não quer dizer que se a pessoa for de véspera à agência que ela não dê. Por acaso, uma vez fui lá e perguntei se estava tudo pronto e ela disse que sim e entregou. Quer dizer, há uma relação muito próxima. No entanto, também pode ter a ver com a maneira de ser das pessoas, de

quem está a atender. A gente sabe muito bem que é assim, em todos os lados é assim. Eu lá da agência, por acaso, as outras estão sempre de boca fechada, não sei, não as conheço. Por acaso até acho que aquele ambiente não é um ambiente muito saudável, nota-se que há ali uma certa tensão. Mas os clientes tratam-nos bem e desde que tudo corra bem. E já tivemos um problema numa viagem e ela resolveu logo no momento, ficou logo tratado. É um serviço muito cuidadoso. Nós não temos de estar preocupados, só precisamos de saber a que horas é o embarque, porque cerca de 10 a 15 dias antes vem tudo dito conforme o figurino com as horas todas, as vacinas que são precisas, a roupa... tudo o que precisamos.

L: E para além destas atenções especiais, há mais alguma que a agência faça? Para além desse cuidado de vos lembrar do que precisam?

E: Antigamente havia aquela coisa dos *frees*, mas agora já não. Quando havia número suficiente para *free*, era oferecido a alguém, mas era porque era a Casa do Pessoal a pedir. Agora trabalhamos directamente com a agência, já não há disso. Se queremos, por exemplo, fazer um cruzeiro contactamos a agência e a agência disponibiliza o programa, pronto. Acho que isso é só quando é grupos ou clubes é que funciona.

L: E, por exemplo, a agência partilha convosco testemunhos de outros viajantes ou dá algum tipo de atenção nos aniversários próprios ou de viagem?

E: Não, não, não. O que dão quase sempre para a viagem é uma bolsa, mas chega a um ponto que já é tanta bolsa que não vale a pena. Nesta viagem à Itália, deram um saco daqueles das compras recicláveis, e foi bom porque aquilo era muito levezinho e prático. E dobra-se e a pessoa depois pode trazer alguma coisa que precise ali. E uma vez deram também umas mochilas engraçadas. Antigamente davam umas coisas assim. Até chegaram a dar umas daquelas bolsinhas de se pôr à frente, e cabia ali tudo e ficava tudo no mesmo sítio. Gosto da proximidade e das atenções. E quando as pessoas se põem a queixar que a viagem é muito cara, eu digo logo “então mas como é que querem uma viagem com serviço 5* e que seja barata?”. Não pode ser, alguma coisa tem de falhar. Até agora nas viagens que fizemos temos tido sempre óptimo serviço. Na viagem que fizemos ao Canadá, eu até achei barato tendo em conta o que nos ofereceram, que até ficámos num palácio onde foi o G7. É tudo uma questão de perspectiva. E é como se diz, o barato sai caro. Mas é ter a consciência que estamos a pagar um bom serviço. Repare, o cliente gosta de ir a uma agência e averiguar o que há. E o problema é que as pessoas querem tudo à medida do seu sapato, do seu pé, e às vezes a coisa não dá porque os programas são o que são e não podem fazer programas específicos para cada um. Têm de fazer um programa de acordo com o que acham que o mercado vai escolher.

L: Tendencialmente sim, a menos que seja uma agência especializada em viagens à medida, mas aí também serão viagens mais caras.

E: Pois, pois é. A agência que nós utilizamos até começou por ser muito virada para grupos de hospitais e congressos, e depois têm os grupos de lazer.

L: Já me falou da postura da sua amiga com quem costuma marcar as viagens e que é muito atenciosa, mas queria perguntar em relação à imagem física, como é que se costuma vestir, se usa maquilhagem... com que impressão é que fica quando contacta com ela?

E: Quando está a trabalhar ou quando vai na viagem?

L: Quando está a trabalhar, quando estão a marcar a viagem.

E: Ela é uma pessoa muito cuidadosa, cuidadosa qb. É uma pessoa graciosa e discreta. Usa sempre roupas de acordo com a ocasião e com os locais.

L: Não mudaria nada a respeito do físico da sua amiga?

E: Não, não. Como hei-de explicar? Há formas de estar vestida formalmente, não é? Estando muito bem cuidada, sempre com os cabelinhos muito bem penteados, as mãozinhas arranjadas e os pezinhos também, tem graça. Põe um lencinho, tem sempre assim um pormenor, mas não é aquela coisa de estar vestida muito formalmente. Quando estar a viajar, usa jeans e essas coisas, que é normal. Mas quando temos jantares, vai mais bem-vestida. E ela dá-nos sempre essas indicações para os jantares que é preciso um traje mais cuidado, mas não é preciso nada espampanante. Uma coisa que eu noto é que ela tem sempre tempo para mudar de roupa, ou dar um jeitinho para estar mais composta. É muito natural e muito discreta, sem grandes formalidades.

L: Muito obrigada pela colaboração!

5.4.20. Entrevistado 20 - Raquel, 74 anos

Laura: Desde já muito obrigada pela ajuda! Começando, para si qual é a importância de conversar pessoalmente com o seu agente de viagens?

Entrevistada: Primeiro porque eu gosto e prefiro o contacto directo, é pergunta-resposta, é muito mais rápido e desfazem-se quaisquer espécies de dúvidas que surjam.

L: Para além dessas vantagens que já me indicou, consegue encontrar outras vantagens para o atendimento presencial e a sua preferência, e não por exemplo, pelo e-mail ou telefone?

E: Eu prefiro o contacto directo, é muito mais pessoal, observam-se as reacções das pessoas – uma reacção pode suscitar outra pergunta que, pelo telefone, passarão despercebidas. Prefiro de longe o contacto pessoal e presencial.

L: Diria então que o contacto pessoal acaba por não ter desvantagens?

E: Não, para mim tem só vantagens. Desde que a pessoa não tenha problemas de locomoção ou que seja surdo, e que se saiba exprimir, de longe prefiro o contacto pessoal.

L: Muito bem. E esse contacto pessoal ajuda-a a perceber a confiança que sente no agente e na agência de viagens?

E: Exacto, exacto. Há coisas que se lêem nas entrelinhas que podem passar despercebidas numa conversa telefónica ou num e-mail e que, no cara-a-cara a pessoa também se apercebe, se há uma dúvida, se há uma reticência, pessoalmente a pessoa apercebe-se.

L: E se for, por exemplo, para a escolha dos destinos, para obter recomendações para as viagens, ou até mesmo para criar um itinerário um bocadinho mais à sua medida, também privilegia esse contacto mais directo, mais pessoal?

E: Com certeza, porque é muito mais rápido. Se eu me aperceber ou se tiver alguma dúvida de um destino, é muito mais rápido pergunta-resposta, do que estar à espera de um e-mail. E por vezes uma pergunta leva a outra e a outra e, portanto, no contacto pessoal as coisas acabam por ser muito mais rápidas e com respostas mais precisas.

L: E questões um pouco mais simples, como receber a documentação ou fazer o pagamento da viagem, também privilegia o contacto directo?

E: Pois... se me quiserem enviar a documentação electronicamente não vejo grande inconveniente. O pagamento, eu como já tenho 74 anos, não gosto de pôr os meus dados bancários na internet e é ponto assente. Não faço nada de pagamentos, nem pesquisa de coisíssima nenhuma nas minhas contas bancárias. Não dá, ponto. Passo o cheque ou faço a transferência, o que estiver mais à mão. Electronicamente só se não tiver alternativa. Aliás, quando saio daqui para qualquer viagem levo tudo pago, inclusivamente gorjetas. Vai tudo já pago. Faço cruzeiros com muita frequência e, inclusivamente, aquela parte do serviço a bordo vai paga. Claro que se tiver alguma despesa extra, é evidente que pago antes de abandonar o barco. Vou descansada.

L: E se for para dar o feedback da sua viagem, também se dirige à agência?

E: Por acaso tenho trabalhado, de há uns anos para cá, sempre com a mesma agência por uma questão de comodidade. Estou reformada, tenho tempo, vou tomar a bica ao centro comercial daqui da zona que tem uma agência. Comecei uma vez porque vinha de outra e fui tacteando as coisas. Dei-me bem, sou bem atendida, resolvem-me os problemas e, portanto, quando venho de viagem digo “correu tudo muito bem” e tem sido realmente a norma, à excepção do último cruzeiro que fiz ao Brasil e que, da mesma maneira, não só reclamei verbalmente como apresentei uma reclamação à companhia de navegação. Tão simples como isto tudo. Dei o feedback no dia a seguir a ter chegado e estava tão danada, tão furiosa, que disse “isto correu mal, viagens com brasileiros nem pensar nisso”. Foi uma ida ao Brasil, um cruzeiro que passava por Lisboa excepcionalmente, e de cruzeiro tinha só o nome, porque de facto aquilo era uma viagem que trazia trabalhadores (e eu não tenho nada contra os trabalhadores, que eu também fui trabalhadora) que regressavam ao Brasil e que se portavam muito mal e que o pessoal de bordo aceitava. E incomodavam o resto dos passageiros. E eu não paguei uma viagem com desconto, paguei um cruzeiro e não tive um cruzeiro.

L: Claro, compreendo. Num contexto um pouco diferente, tem ou gostava de receber algum tipo de atenção especial do seu agente? Quando digo atenção especial pode ser, por exemplo, contactarem-na para sugerir algum destino ou algum produto que esteja disponível e seja ao seu gosto; pode ser partilhar testemunhos de outros viajantes sobre um destino que não conheça; falar consigo no aniversário de viagem ou no seu aniversário mesmo...

E: Eu acho que é capaz de ser útil. De uma maneira geral sou eu que sou pró-activa e que passo na agência e vejo os anúncios que estão e vejo se está dentro daquilo que eu gostava de fazer e depois vou indagar pormenores. Mas, por exemplo, fui ao Japão numa altura que eu não estava nada a pensar ir e foi, realmente, por sugestão de uma agência de viagens – não é aquela com quem eu costumo viajar, mas foi uma sugestão que me agradou, tanto o destino como o preço. É um desafio e isso acho que vale a pena. Também houve outra situação destas que foi uma ida à Islândia que não estava nos meus planos, mas acabei por ser desafiada e concretizei. Quer dizer, a agência faz um trabalho de marketing e, às vezes, lança-se a rede e encontra-se peixe. Eu acho que é útil.

L: E essas sugestões recebeu-as por email ou passou na agência?

E: Foi a Oásis que me manda sistematicamente, desde que fiz a primeira viagem com eles, os desafios. Também às vezes a Revista do ACP – que não tem nada a ver com viagens – mas que normalmente também tem os passeios muito bem fundamentados,

p'ró carote, mas de qualidade e eu vejo se me interessa ou não. Mas acho que sim, acho que devem desafiar as pessoas, para não ficarem muito imóveis.

L: E há alguma atenção especial que ache que pudesse ser feita presencialmente ou quando vai buscar a documentação ou dar o feedback?

E: Sim, às vezes, eu... vou para um sítio ou vou para outro e digo “diga-me lá num raio de tantos kms (isto mais para viagens em Portugal) o que é que eu tenho para ver ou fazer pequenas deslocações e visitar”, essas são informação complementares que têm imenso interesse.

L: Quando é atendida pelo seu agente de viagens habitual, qual é a impressão com que fica relativamente à sua imagem pessoal? Gostaria que alguma coisa fosse diferente?

E: Estou a pensar na pessoa com quem, normalmente, eu trato e não tenho assim nada de especial a assinalar. Assim genericamente, e não estando a pensar naquela pessoa, eu acho que uma pessoa que está em contacto com o público deve ser simpática e discreta. Não deve, quer dizer, não é que eu tenha alguma coisa a ver com isso, mas se estiver vestida como quem vai para a praia eu fico assim um bocado... parece que a pessoa está um bocado deslocada e não sabe muito bem o que é que está a fazer. Eu acho que tudo tem o seu sítio. Se vai para a praia, vai de chinelo no pé e t-shirt... quando a pessoa está no emprego, não está de fraque nem de casaca, mas enfim, está com dignidade. Não está a mascar pastilha elástica, por exemplo. Eu acho que tem tudo a ver com uma postura discreta, também não demasiado opinativa, que ouve e vai ao encontro daquilo que o cliente quer. Acho que fundamentalmente é isso... ser simpático qb., sem ser demasiado familiar. Por acaso é uma coisa que fico pior que estragada. Como já lhe disse, tenho 75 anos e não gosto nada que me tratem por Sr.^a Maria, porque quando era miúda, a Sr.^a Maria era a empregada de limpeza. Eu tenho muito respeito pelas empregadas de limpeza, tenho cá uma em casa há 34 anos, mas acho que... e “você”, acho que é desagradável e eu nunca trato ninguém assim. Isto é um bocadinho vento dos tempos. Os ingleses têm o “you” e está sempre certo e nós não temos. E burro velho não aprende línguas. Eu às vezes fico um bocado arrepiada, mas tudo bem, não digo nada, passo à frente.

L: Já me falou um bocadinho, mas para completar... em relação à postura e atitude do seu agente, como é que costuma ser? Falo do cumprimento, da maneira como fala, se adapta a forma como fala ao seu estilo e à sua idade, e à sua posição... se a faz sentir importante...? E se há alguma coisa que mudasse?

E: Não, concretamente nele – que é um homem – não. Acho que é cordial, fala de igual para igual (eu também não sou a rainha do Sabá). É uma relação perfeitamente... sempre que eu vou à procura de uma viagem, seja algo que ele está oferecer ou sou eu que lhe digo “olhe, gostava de ir para este sítio assim-assim, veja lá o que é que há aí,

um itinerário equilibrado, que não seja muito caro”, que normalmente é uma coisa também que me convém saber; a altura do ano em que eu vou – eu não gosto de calor, hoje estou aqui esbaforida. Por exemplo, eu hei-de ir a Israel este ano e perguntei-lhe como é e ele disse que em Novembro é boa altura porque está uma temperatura aceitável. Portanto, é todo este tipo de informação, é um conselho e eu depois que faça aquilo que entenda. E também em termos de segurança, mas vamos ver se até lá eles não se pegam todos... Oxalá que não. Mas é tudo... A comida, por exemplo, eu tenho muito má boca. Quando fui à Islândia pensei “ai meu Deus”, eles comem tanto borrego e carneiro que eu não posso nem o cheiro, quer dizer... é todo um conjunto de informações que são úteis. E como eu lido com ele já há muitos anos, ele também já conhece quais são os meus gostos e isso é muito útil de parte a parte – ele sabe quais são as minhas preferências e já me dá dicas nesse sentido.

L: Pois, já têm assim uma relação um bocadinho mais próxima.

E: E isto são relações que se fazem, o caminho faz-se andando. Dá-se bem, volta lá. E se vai sempre tendo uma impressão positiva, a equipa que está a ganhar não se muda.

L: Obrigadíssima pela sua ajuda!

5.5. Categorização das respostas obtidas nas entrevistas aos consumidores particulares de agências de viagens

				F - 24 anos - LIC - Joana	M - 25 anos - MEST - João	M - 34 anos - MEST - Manuel
		Total				
Conversar pessoalmente	esclarecer dúvidas	11		x	x	x
	decidir o destino	2		x	x	
	obter sugestões	5				
	explicar necessidades	4		x		x
	planear a viagem	4				x
	facilitar compreensão	2				
	rapidez/eficácia do processo	4				
	confiança	3				
	segurança	3				
	criar relação próxima	1				
	credibilidade	1				
Vantagens atendimento presencial vs. atendimento digital	esclarecer dúvidas	7		x		
	feedback imediato/obter sugestões	11		x		x
	experiência percebida do agente	5		x		x
	confiança	1			x	
	facilitar compreensão	3				
	receber documentação	1				
	credibilidade	2				
	dar feedback	1				

Desvantagens atendimento presencial vs. atendimento digital	(in)compatibilidade de horários	1					
	despesas deslocação	1					
	falta disponibilidade deslocação	4			x		
	falar com outra pessoa	1				x	
	influência do agente mediante interesses da agência	1					
	esquecer questões a colocar	1					
	perda de tempo	1					
	incompetência do agente	1					
Importância atendimento presencial	confiança	15					x
	segurança	15			x		x
	escolher destino/actividades	8					x
	gostos conhecidos e tidos em conta	8			x		x
	fazer pagamento	7			x		
	receber documentação	8			x	x	
	feedback pós-viagem	10			x		
	fazer reclamação	9			x		
	obter sugestões/recomendações	13				x	x
	itinerário à medida	7					x
	experiência percebida do agente	4			x		
	esclarecer dúvidas	2					
	Atenções especiais	sugestões novas viagens	5	quer receber	4	recebe	
newsletter personalizada		7		0			quer receber
feedback viagens do agente		3		0			quer receber
testemunhos outros viajantes		3		1			quer receber
convite para falar sobre planeamento viagem		1		0			quer receber
mensagem de aniversário		3		0			quer receber
presente de aniversário		4		0			quer receber
convite para eventos especiais		4		0			quer receber
vouchers de estadia		1		0			
disponibilidade para atendimento		0		2			
resolução problemas em viagem		0		1			
simpatia e profissionalismo		1		1			
desconto próxima viagem		1		0			
íno sobre o que levar na viagem		0		3			

Como receber atenções especiais	sugestões novas viagens	7	2	0			
	newsletter personalizada	9	0	0	email		
	feedback viagens do agente	3	2	0	email		
	testemunhos outros viajantes	2	2	0	email		
	convite para falar sobre planeamento viagem	0	0	2	telefone		
	mensagem de aniversário	5	0	0	email		
	presente de aniversário	2	1	0	presencial		
	convite para eventos especiais	6	0	0	email		
	vouchers de estadia	0	0	0			
	disponibilidade para atendimento	0	0	0			
	resolução problemas em viagem	0	0	0			
	simpatia e profissionalismo	0	0	0			
	desconto próxima viagem	0	0	0			
	info sobre o que levar na viagem	0	0	0			
	Impressão sobre imagem ag. viagens (como é e/ou deveria ser)	boa disposição/alegria	10			x	x
sorriso		8			x	x	
vestuário semi-formal		2				x	
vestuário informal		6					
empatia		1					x
capacidade de ouvir		3					x
disponibilidade		1					x
clareza e sinceridade		2					
educação		3					
cabelo natural/limpo		3					
mãos/pés arranjados		1					
preocupação		1					
proactividade		1					
simpatia		7					
discrição	2						
não mudaria nada	5						
Impressão sobre atitude e postura ag. Viagens (como é e/ou deveria ser)	sorriso	1			x		
	postura	12			x	x	
	próxima/informal						
	peessoa calma e paciente	8			x	x	
	línguaem simples e faz cliente sentir-se	6			x	x	
	postura não familiar	2			x		x
	atendimento pronto e simpatia	1					
	disponibilidade e esclarecer dúvidas e escutar atentamente	11				x	x
	respeito por espaço	4					
	educação	2					
	recepção acolhedora	8				x	
	sinceridade	7				x	
	não impor	2					
	gostos dos clientes tidos em conta	2					

Fonte: Elaboração própria

5.6. Guiões para a observação participante

5.6.1. Versão “Roma”

Bom dia/Boa tarde,

Estamos a pensar fazer uma viagem a Roma, no final do mês de Outubro/ início do mês de Novembro, mais precisamente entre dia 29 e dia 2 (para que possamos aproveitar o feriado de dia 1 de Novembro), ou seja 5 dias. No total somos duas pessoas e gostaríamos de conhecer as ofertas que têm para este destino.

Para esta viagem o nosso *budget* é de 1200 euros por pessoa.

Aspectos a ter em consideração no orçamento:

1. Não nos importamos de viajar em companhias aéreas *low-cost*, aliás até preferimos que assim seja. Pretendemos que o voo de ida parta bem cedo de manhã, para podermos aproveitar o resto do dia. E que o voo de regresso seja mesmo no final do último dia, para que possamos também aproveitar esse dia.
2. Quanto aos hotéis, preferimos 4* bons, não muito caros, perto do centro da cidade.
3. Gostaríamos de ter algum tempo livre para passear por Roma, mas gostaríamos também de visitar os pontos mais icónicos da cidade como o Coliseu e a Basílica de São Pedro. É possível comprarmos os bilhetes de entrada através da vossa agência e incluir esse valor no pacote, para não perdermos tempo nas filas de espera?
4. Relativamente à deslocação dentro de Roma, para conseguirmos explorar a cidade, qual é a melhor forma de nos deslocarmos (metro, autocarro, carro, táxi, mota, etc.)?
5. Dentro do mesmo assunto, qual é a melhor forma de irmos desde o aeroporto até ao centro da cidade no dia da nossa chegada?

Obrigada.

Nota: No caso da Agência de Turismo Acessível, o guião foi adaptado para incluir uma pessoa com deficiência, por exemplo, que estivesse em cadeira de rodas.

5.6.2. Versão “Austrália”

Bom dia/Boa tarde,

Queremos fazer uma viagem à Austrália e Nova Zelândia, em Dezembro de 2019. Gostaríamos de saber quais são as opções que a vossa agência tem para estes destinos e qual o período de viagem que nos aconselham. Tínhamos pensado em 20 dias, pois temos uns amigos que fizeram esta viagem, no entanto, não sabemos se é a melhor opção.

Para esta viagem o nosso *budget* é de 10 000 euros por pessoa.

1. Pretendemos que no nosso pacote sejam incluídos os voos e as estadias.

2. Queremos fazer uma viagem que nos permita ficar a conhecer aquilo que estes dois países têm de melhor e gostávamos de perceber o que podemos visitar e as actividades que podemos realizar.
3. Para conseguirmos explorar estas cidades, qual é a melhor forma de nos deslocarmos?
4. Relativamente à estadia, o que nos aconselham? (Os nossos amigos gostaram muito do hotel X e Y, seria possível ficarmos nesses mesmos hotéis?).
5. Os locais que vamos visitar são seguros? Caso seja necessário, existe algum contacto de emergência a que possamos recorrer?
6. Precisamos de tratar de mais algum documento, para além do passaporte?

Obrigada.

Nota: No caso da Agência de Turismo Acessível, o guião foi adaptado para incluir uma pessoa com deficiência, por exemplo, que estivesse em cadeira de rodas.

5.6.3. Guião para a Agência de Turismo de Experiências

A actividade foi realizada a 21 de Março de 2019

Bom dia/Boa tarde,

Um familiar meu vai fazer anos em Março e eu mais pessoas da família (somos 7 ao todo) gostávamos de nos juntar e oferecer-lhe uma experiência diferente que pudéssemos todos partilhar.

Pensámos que seria giro fazer uma espécie de *peddy paper* que ao mesmo tempo fosse também um *food tour*. O objectivo seria passear por pontos icónicos de Lisboa e ir provando alguns petiscos e bebidas característicos da cidade.

O nosso orçamento seria cerca de 200€, com alguma flexibilidade. O que podem sugerir?

Obrigada.

5.7. Guião dos aspectos a ter em conta durante a observação participante

	Sim	Detalhes
Uso de farda?		
Homens: fato e gravata?		
Homens: camisa?		
Homens: pólo?		
Homens: t-shirt?		
Cores usadas?		

Acessórios e adereços		
Piercings		
Tatuagens		
Algo invulgar – o quê?		
Roupa/farda limpa? Engomada?		
Uso de farda?		
Mulheres: saia-casaco?		
Mulheres: casaco-calça?		
Mulheres: cardigan?		
Mulheres: camiseiro?		
Mulheres: malhas?		
Mulheres: t-shirt/sweatshirt?		
Mulheres: ganga?		
Cores usadas?		
Acessórios e adereços		
Piercings		
Tatuagens		
Algo invulgar – o quê?		
Roupa/farda limpa? Engomada?		
Asseio?		
Homens: barba feita?		
Homens: barba comprida?		
Homens: barba curta?		
Homens: barba cuidada?		
Homens: comprimento do cabelo?		

Homens: perfume? Não perceptível? Perceptível, suave? Perceptível, forte?		
Mulheres: cabelo lavado?		
Mulheres: comprimento do cabelo?		
Mulheres: cabelo apanhado, solto?		
Mulheres: cor de cabelo natural ou visivelmente pintado?		
Mulheres: unhas pintadas? De que cor?		
Mulheres: maquilhagem? Carregada ou neutra? Em que tons?		
Mulheres: perfume? Não perceptível? Perceptível, suave? Perceptível, forte?		
Cumprimento/sorriso/simpatia		
“Olá”; “Bom dia”; “Faça favor”; “Em que posso ajudar?”		DESCREVER E DAR EXEMPLOS
Sorri? Com sinceridade ou “sorriso amarelo”?		DESCREVER E DAR EXEMPLOS
É simpático(a), formal?		DESCREVER E DAR EXEMPLOS
Familiar, amigável?		DESCREVER E DAR EXEMPLOS
Profissional, “estandardizado(a)”?		DESCREVER E DAR EXEMPLOS
“Castiço(a)”?		DESCREVER E DAR EXEMPLOS
Oferece algo para beber ou comer – o quê?		
Aperto de mão? 2 beijinhos?		
Prontidão em ajudar (se atende logo, ou se deixa os clientes à espera)		
Quantos minutos deixa os clientes à espera?		
Convida imediatamente a sentar?		
Diz ao cliente que o assunto não é consigo? Encaminha-o para um		

colega?		
Começa imediatamente a pesquisar o pedido?		
Faz “conversa de circunstância” enquanto não atende os clientes?		
Interrompe conversa com os clientes para falar com outros clientes ou colegas? Para atender o telefone?		
Verificar se responde a todas as questões (atenção aos pormenores do que é pedido)		
Cuidado em sugerir algo novo/diferente (originalidade)		
À vontade em relação ao que está a falar/oferecer		
Conversa/postura		
Funcionário(a) sentado(a) direito(a)?		
A “escorregar” pela cadeira?		
Em pé?		
Perto do cliente, p.ex., em cadeiras/sofás frente a frente?		
Toca nos clientes? Onde toca (mão, braço, costas...)?		
Evita o toque?		
Longe do cliente, p.ex., atrás de uma secretária ou balcão?		
Rígido(a) ou descontraído(a)?		
Apressado(a)? Tenta despachar o cliente?		
Dedica-lhe tempo e atenção?		
Dialoga? Ou “monologa”?		

Fala muito tempo? Dispersa-se?		
Ar de superioridade – trata o cliente como se este não soubesse nada do assunto?		
Usa termos técnicos ou linguagem difícil de compreender, sem explicar?		
Familiaridade – trata o cliente como se o conhecesse desde sempre?		
Enfado – trata o cliente como se estivesse a fazer “um frete”?		
Expressões faciais durante o atendimento		
Sorriso		
Expressão sisuda		
Face contraída		
Testa franzida		
Gestos contidos		
Gestos extrovertidos, exuberantes		
Local de atendimento		
Espaço silencioso?		
Espaço barulhento?		
Decoração: Cores?		
Decoração: que tipo de móveis? Que disposição?		
Arrumação: Papéis espalhados?		
Limpeza: Pó, lixo? Caixotes do lixo à vista? Reciclagem?		
Limpeza: Caixotes do lixo à vista? Reciclagem?		
Iluminação: Muita ou pouca luz?		
Iluminação: Natural ou artificial?		

Clientes têm onde se sentar confortavelmente?		
Clientes ficam de pé?		
Localização central da agência?		
Fácil acesso – de transportes, a pé ou de carro?		
Quantos funcionários?		

Fonte: Elaboração própria

5.8. Tabelas de resultados da observação participante

Tabela 4 - Resultados da observação participante (atendimento, versão Roma)

Atendimento – “versão Roma”						
Categorias	Agências Sub-categorias	Agência de turismo de luxo 6 Mar. 2019	Agência de turismo acessível 4 Abr. 2019	Agência de turismo de massas I 16 Abr. 2019	Agência de viagens grupo 20 Mar. 2019	Agência turismo de massas II 19 Mar. 2019
Funcionários	Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
	Idade	30-40	30-40	20-30	30-40	40-50
	Farda	Roupa normal – malha preta	Roupa normal – malha amarela	Roupa normal – camiseiro aos quadrados, azul e vermelho	Roupa normal – vestido e casaco preto e cinzento	Roupa normal – casaco creme e camiseiro com flores
	Acessórios	Colar e anel dourados	Brincos e óculos	Anel e brincos (pérolas)	Brincos, colar, pulseira, relógio, óculos	Aliança
	Aparência/asseio	Cuidada e asseada; Estrabismo	Cuidada e asseada; Falta de dedos numa das mãos	Cuidada e asseada	Cuidada e asseada	Cuidada e asseada
	Cabelo/barba	Lavado, comprido, solto, não pintado	Lavado, comprido, solto, não pintado	Lavado, mas com caspa; comprido, apanhado, não pintado	Lavado, comprido, apanhado, não pintado	Lavado, comprido, encaracolado, solto, não pintado
	Maquilhagem	Não perceptível	Não perceptível	Não perceptível	Neutra	Não perceptível
	Unhas	Pintadas -	Não pintadas	Pintadas,	Não	Não pintadas

		bordô		transparente	pintadas	
	Perfume	Não perceptível	Não perceptível	Não perceptível	Não perceptível	Não perceptível
Relação com o cliente	Cumprimento	“Boa tarde”, não se levantou	“Boa tarde, por favor sente-se”	“Boa tarde, em que posso ajudar?”	“Bom dia” e pede para sentar	“Olá, em que posso ajudar?”
	Sorriso	Forçado	Sincero	Sincero	Sincero	Sincero
	Simpatia	Pouco amigável	Amigável	Amigável	Amigável	Muito amigável
	Prontidão em ajudar	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Atenção aos pormenores	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Sugestões	Não	Não	Sim	Sim	Sim
	Conversa	Formal, estandardizado	Familiar, amigável	Amigável	Formal e profissional, mas amigável	Amigável, familiar
	Nível interação	Enfado	Interesse	Interesse	Interesse	Interesse
	Postura	Sentada direita e rígida	Sentada direita, descontraída	Sentada direita, descontraída	Sentada direita, descontraída	Sentada direita, descontraída
	Expressões faciais	Sorriso	Sorriso	Sorriso	Sorriso	Sorriso
	Gestos	Contidos	Contidos	Exuberantes	Contidos	Exuberantes
Envio proposta	Sim/Não	Sim	Sim	Não	NA	Não
	Corpo do e-mail ou itinerário	Corpo do e-mail	Corpo do e-mail	NA	NA	NA
	Geral ou personalizada	Personalizada	Personalizada	NA	NA	NA

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Resultados da observação participante (atendimento, versão Austrália)

Atendimento – “versão Austrália”						
Categorias	Agências Sub-categorias	Agência de turismo de luxo 8 Mar. 2019	Agência de turismo acessível 4 Abr. 2019	Agência de turismo massas I 4 Abr. 2019	Agência de viagens grupo 21 Mar. 2019	Agência de turismo de massas II 21 Mar. 2019
Funcionários	Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
	Idade	30-40	30-40	20-30	30-40	30-40
	Farda	Roupa normal – malha, saia e camiseiro azul e dourado	Roupa normal – casaco preto, camisa azul e calças ganga	Roupa normal – blazer e camisa preta e calças	Roupa normal – malha e ganga azul e preto	Roupa normal – pólo magenta
	Acessórios	Pulseira,	Brincos,	Brincos,	Relógio,	Relógio,

		relógio, brincos	relógio	pulseiras	pulseiras, brincos	brinco orelha esquerda
	Aparência/asseio	Cuidada e asseada	Cuidada e asseada	Cuidada e asseada	Cuidada e asseada	Cuidada e asseada
	Cabelo/barba	Lavado, comprido, solto, não pintado	Lavado, comprido, solto, não pintado	Lavado, comprido, solto, não pintado	Lavado, comprido, solto, não pintado	Barba e cabelo curtos, cuidados
	Maquilhagem	Tons azuis	Subtil, tons escuros	Subtil, tons claros	Subtil, tons escuros	NA
	Unhas	Não pintadas	Pintadas de vermelho	Pintadas de preto	Não pintadas	NA
	Perfume	Não perceptível	Forte	Suave	Não perceptível	Não perceptível
Relação com o cliente	Cumprimento	“Bom dia” e aperto de mão	“Olá, bom dia!” e aperto de mão	“Bom dia” e aperto de mão	“Bom dia, faça favor”	“Olá” e aperto de mão
	Sorriso	Forçado	Sincero	Forçado	Sincero	Forçado
	Simpatia	Pouco amigável	Amigável	Amigável	Amigável	Pouco amigável
	Prontidão em ajudar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Atenção aos pormenores	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Sugestões	Não	Não	Não	Sim	Não
	Conversa	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal
	Nível interação	Enfado	Interesse	Interesse	Interesse	Interesse
	Postura	Sentada direita, rígida	Sentada direita, descontraída	Sentada direita, descontraída	Sentada direita, descontraída	Sentado direito, descontraído
	Expressões faciais	Sorriso	Sorriso	Sorriso	Sorriso	Face contraída, testa franzida
	Gestos	Contidos	Contidos	Contidos	Contidos	Contidos
Envio proposta	Sim/Não	Sim	Não	Não	Não	Não
	Corpo do e-mail ou itinerário	Itinerário	NA	NA	NA	NA
	Geral ou personalizada	Geral	NA	NA	NA	NA

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Resultados da observação participante (espaço, ambiente e decoração)

Espaço, Ambiente e Decoração						
Categorias	Agências Sub-categorias	Agência de Turismo de Luxo	Agência de Turismo Acessível	Agência de Turismo de Massas I	Agência de Viagens de Grupo	Agência de Turismo de Massas II
Iluminação	Natural	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
	Artificial	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Limpeza e organização	Limpeza	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Organização	Sim	Papéis espalhados	Sim	Sim	Papéis empilhados
Espaço	Área	Pequena	Média	Pequena	Grande	Média
	Barulho	Não	Não	Não	Não	Não
Mobília	Nº secretárias	3	3	3	20+	5
	Material	Madeira - IKEA	Madeira	Vidro	Madeira	Madeira
Cores	Paredes	Branças/cinzentas	Branças	Branças	Branças	Papel de parede com palmeira
	Secretárias/mesas	Branças/cinzentas	Branças	Vidro	Cinzentas	Branças
	Cadeiras	Vermelhas	Pretas	Azul	Pretas	Pretas
Adornos	Quadros & fotografias	Sim – preto e branco	Logotipo	Logotipo	Logotipo	Logotipo
	Publicidade	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Acessibilidade	Localização central	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria